

Bestseller *New York Times*

F^OCI/s

Motivația ascunsă a performanței

Daniel Goleman

Seria Daniel Golema

„Seria Daniel

Goleman

DE ACELAȘI AUTOR LA

CURTEA VECHIE

PUBLISHING

INTELIGENȚA EMOTIONALĂ

INTELIGENȚA EMOTIONALĂ ÎN

LEADERSHIP

INTELIGENȚA SOCIALĂ. NOUA

ȘTIINȚĂ A RELAȚIILOR UMANE

INTELIGENȚA ECOLOGICĂ.

CUNOAȘTE COSTUL ASCUNS AL

FIECĂRUI PRODUS CUMPĂRAT ȘI

CUM INFLUENȚEAZĂ ACESTA LUMEA

ÎN CARE TRĂIM

EMOȚIILE DISTRUCTIVE. CUM LE

PUTEM DEPĂȘI? DIALOG ȘTIINȚIFIC

CU DALAI LAMA

EMOȚII VINDECĂTOARE. DIALOGURI CU DALAI LAMA DESPRE RAȚIUNE, EMOȚII ȘI SĂNĂTAT

EDANIEL GOLEMAN e un renumit psiholog, autor și jurnalist american. S-a născut în Stockton, California, pe 7 martie 1946, într-o familie de profesori de științe umaniste.

După ce absolvit Amherst College, a urmat cursurile Universității Berkeley din California. A studiat și la Harvard, în cadrul unui program de psihologie clinică, analizând mintea umană dintr-o perspectivă interdisciplinară. Prin

intermediul unei burse doctorale, a făcut cercetări în India privind sistemele antice de psihologie și practicile de meditație în religiile asiatice, apoi a revenit la Harvard pentru a-și finaliza lucrarea de doctorat. Ulterior a obținut o bursă postdoctorală datorită căreia s-a reîntors în Asia pentru a-și continua cercetările de psihologie antică. După încheierea studiilor a predat la Harvard, apoi a scris pentru revista Psychology Today, după care a lucrat mulți ani ca jurnalist pentru New York Times, scriind articole despre creier și științele comportamentale. De asemenea, a colaborat cu multe alte publicații prestigioase. Este cofondator al Consorțiului pentru Cercetări privind Inteligența Emoțională în Organizații, instituție a cărei menire este aceea de a cataliza cercetările referitoare la rolul inteligenței emoționale în creșterea eficienței la locul de muncă. De multă vreme, susține discursuri în fața grupurilor

de profesioniști, oameni de afaceri și studenți, fiind frecvent invitat pentru a vorbi și în cadrul unor conferințe. A fost nominalizat de două ori la Premiul Pulitzer.

**Cea mai vândută
carte a sa,
Inteligența
emoțională
(apărută în
traducere la
Curtea Veche
Publishing), a fost
publicată în 40 de
limbi și s-a tipărit
în peste 5 000
000 de exemplare
.FOCUS**

MOTIVAȚIA ASCUNSĂ A PERFORMANȚEI
DANIEL GOLEMAN

Traducere din engleză de
IUSTINA COJOCARU și
BOGDAN GEORGESCU
CURTEA ^VECHE

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a
ftmâniei GOLEMAN, DANIEL Focus:

motrvația ascunsă a performanței /

Daniel Goleman; trad.: Bogdan Georgpscu,

Iustina Cojocam. ■ București: Curtea

Veche Publishing, 2014 Biblio gr. Index

ISBN 978-606-588-710-7

I. Georgescu, Bogdan

(trad.)

II. Cojocaru, Iustina

(trad.)

159.9

ISBN epub: 978-606-44-0528-9 ISBN

mobi: 978-606-44-0529-6 Carte

publicată și în ediție digitală

Redactori: Răzvan Năstase, Ana-Maria

Ditcu Tehnoredactor: Chirachița Dogaru

CURTEA VECHE PUBLISHING str. Aurel

Vlaicu nr 35, București, 020091 redacție:

0744 55 47 63 distribuție: 021 260 22 87,
021 222 25 36, 0744 36 97 21 fax: 021 223
16 88 redactie@curteaveche.ro
comenzi@curteaveche.ro
www.curteaveche.ro

DANIEL GOLEMAN *Focus: The Hidden*
Driver of Excellence

Pentru starea de
bine a
generațiilor ce
vor veni

îMULȚUMIRI

ACEASTĂ CARTE ÎMBINĂ o
mulțime de surse, de la o
mulțime de persoane cu care
am stat de vorbă de-a lungul
anilor. Gândurile și opiniile
lor m-au ajutat să văd
lucrurile mai limpede, așa că
am făcut tot posibilul să nu

omit aici pe vreunul dintre
toți acești oameni dragi mie.
Pe lângă aceia care sunt
numiți în cartea de față, le
sunt profund recunoscător
următorilor pentru
îndrumări, gânduri alese,
povești, e-mailuri, remarci
discrete, observații și multe
altele:

Steve Arnold, Polaris
Venture Partners; Rob
Barracano, Champlain
College; Dr. Bradley Connor,
Weill Cornell Medical
Center; Toby Cosgrove,
Cleveland Clinic; Howard
Exton-Smith, Oxford Change
Management; Larry Fink,
BlackRock; Alan Gerson, AG
International Law; Roshi
Bernie Glassman, Zen
Peacemakers; Bill Gross,
Idealab; Nancy Henderson,

The Academy at Charlemont;
Mark Kriger, BI Norwegian
Business School; Janice
Maturano, Institute for
Mindful Leadership; David
Mayberg, Boston University;
Charles Melcher, The Future
of Storytelling; Walter Robb,
Whole Foods Market; Peter
Miscovich, Jones Lang La-
Salle; John Noseworthy,
Mayo Clinic; Miguel Pestana,
Unilever; Daniel Siegel,
UCLA; Josh Spear,
Undercurrent; Jeffrey
Walker, MDG Health
Alliance; Lauris Woolford,
Fifth Third Bank; Jeffrey
Young, Cognitive Therapy
Center of New York. O
deosebită considerație le-o
port lui Tom Roepke, scumpa
mea gazdă de la Școala
Generală 112, și lui Wendy

Hasenkamp, de la Mind and Life Institute, pentru feedbackul pe care mi l-a oferit. Întreaga mea recunoștință se îndreaptă către toți aceia care au fost, nu din rea voință, omiși din această listă.

Le sunt îndatorat celorlalți membri ai World Economic Forum's Leadership Council și grupului Cambridge Mindful Leadership pentru o mulțime de gânduri pline de substanță. O altă sursă de idei prețioase s-au dovedit discuțiile pline de spirit avute cu colegii mei de la Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, instituție pe care o prezidez, o rețea la nivel global formată din cercetători, profesori și

experți din lumea
corporatistă.
Aș vrea să precizez că am
adunat date încă
nepublicate, pe care mi le-au
oferit asociații mei de la Hay
Group, o firmă de
consultanță internațională
cu care am început un
parteneriat odată cu
dezvoltarea Analizei
Competențelor Emoționale și
Sociale (ACES), un
instrument esențial pentru
dezvoltarea leadershipului.
Mulțumiri din inimă lui
Yvonne Sell, de la Hay Group
London, pentru cercetările
sale în baza acestui
instrument și lui Ruth
Malloy, de la Hay Group
Boston. De asemenea, nu i-
aș putea uita nicicum pe
Garth Havers din Africa de

Sud, Scott Speier din Boston
și pe Georg Veilmetter din
Berlin.

Și, ca întotdeauna, îi sunt
profund îndatorat lui
Richard Davidson, vechi
prieten și o neprețuită sursă
de informații proaspete din
domeniul neurologiei, un om
care a avut răbdarea să-mi
explice diferite lucruri și să-
mi răspundă la toate
întrebările, mai mult sau mai
puțin inteligente. Rowan
Foster, asistentul meu, a
dovedit un zel impresionant
în cercetarea a nenumărate
articole oarecum obscure și
în menținerea acestui tren în
linie dreaptă.

Nu pot încheia
fără a o pomeni și

pe soția mea,
Tara Bennett-
Goleman, care a
fost pentru mine
o infinită sursă de
înțelegere și idei
prețioase, de
inspirație și
dragoste

.CAPITOLUL 1

O facultate mentală subtilă

SĂ ÎL STUDIEZI PE JOHN
BERGER, detectivul
responsabil de
supravegherea securității
magazinului, cum îi
urmărește cu privirea pe
cumpărătorii care se perindă

la primul etaj al mallului
aflat pe Upper East Side din
Manhattan înseamnă practic
să observi atenția la treabă.
îmbrăcat într-un costum
negru fără un stil sau o
croială aparte, cămașă albă
și cravată roșie, ținând o
stație de emisie-recepție în
mână, John este într-o
continuă mișcare, în timp ce
atenția- lui se îndreaptă
mereu asupra câte unui
cumpărător. Nu ai greși dacă
l-ai socoti ochiul vigilent al
magazinului.
Este o provocare destul de
mare. Sunt mai mult de
cincizeci de cumpărători în
același timp pe nivelul de
care răspunde el, dintre care
unii se perindă de la raionul
de bijuterii la cel învecinat,

alții studiază cu atenție
eșarfe Valentino, în timp ce
alții răscolesc genți Prada
schimbându-le locul pe
rafturi. în timp ce ei
„scanează” produsele
expuse, John îi „scanează” pe
ei.

John se strecoară cu mișcări
unduitoare printre
cumpărători, ca într-o
mișcare browniană. Timp de
câteva secunde, rămâne
nemișcat în spatele unui raft
plin cu poșete, cu ochii
pironiți asupra unui
potențial client, apoi o
șterge rapid pentru a ocupa
o poziție strategică lângă
ușă, doar pentru a-i fi mai
ușor să se strecoare spre un
colț unde un unghi excelent
îi permite să arunce o privire
circumspectă spre un grup

de trei clienți, potențial
suspecți.
în vreme ce clienții nu au
ochi decât pentru marfa
expusă, fără să aibă habar
de ochiul vigilent al lui John,
el îi trece pe toți printr-un
filtru atent.
în India există o zicală:
„Când un hoț de buzunare se
întâlnește cu un sfânt, tot ce
vede hoțul sunt buzunarele.”
în orice mulțime, tot ce
poate să vadă John sunt hoții
de buzunare. Privirea lui
atentă mătură scena la fel ca
spotul de lumină al unui
reflector. Îmi închipui cum
toată viața lui se reduce la
un metaforic glob ocular
gigantic, rămas din vremea
ciclopilor. John este
întruchiparea acestui soi de
focalizare a atenției.

încotro se îndreaptă privirea
lui? „Se vede ceva în felul în
care se mișcă ochii clienților
sau în gesturile involuntare
al corpului" care îl pune în
gardă în legătură cu intenția
cuiva de a șterpeli ceva, îmi
spune John. Sau când îi vezi
pe cumpărătorii aceia
adunați ciorchine laolaltă
sau pe câte unul aruncând
pe furiș priviri de jur-
împrejur. „Mă ocup de atât
timp de treaba asta, încât
cunosc pur și simplu toate
aceste indicii."
în timp ce privirea lui John
ochește direct ținta —
cumpărătorul suspect din cei
cincizeci —, el este capabil
să facă abstracție de ceilalți
patruzeci și nouă și de orice
altceva — o faptă demnă de
laudă pentru capacitatea de

concentrare a cuiva aflat
într-o mare de tentații pe
cale să-i distragă atenția.
O astfel de conștientizare
panoramică, alternând cu
permanenta lui vigilență față
de un semnal sugestiv, dar
ieșit din comun, solicită mai
multe varietăți de atenție —
atenția susținută, vigilența,
orientarea și gestionarea
întregului arsenal de abilități
puse la bătaie în acest scop
—, fiecare avându-și locul
într-o rețea absolut unică de
circuite neuronale și fiecare
fiind un instrument mental
esențial.¹

„Scanarea” pe baza unei
atenții susținute din partea
lui John pentru a descoperi
un eveniment ieșit din
comun reprezintă unul

dintre cele dintâi aspecte ale
atenției ce merită să fie
studiate din punct de vedere
științific. Analizarea
mecanismului care ne ajută
să rămânem vigilenți a
început în timpul celui de-al
Doilea Război Mondial,
pornind de la nevoia celor
din conducerea forțelor
militare de a avea operatori
de radar care puteau să stea
într-o stare de alertă intensă
timp de ore în șir și de la
constatarea că acestora le
scăpau mai multe semnale
spre sfârșitul perioadei de
veghe, pe măsură ce atenția
rămânea în urmă.
Îmi amintesc cum, în toiul
Războiului Rece, îi faceam o
vizită unui cercetător care
primise însărcinarea din
partea Pentagonului să

realizeze un studiu despre nivelurile de vigilență înregistrate la subiecți în timpul unei perioade de privare de somn între trei și cinci zile — aproximativ cât se estima că ar putea rezista militarii izolați într-un spațiu închis la adâncime, în condiții de bunker, în stare de veghe în timpul unui eventual al Treilea Război Mondial. Din fericire, nu a fost nevoie niciodată ca acest experiment să fie verificat în realitate, cu toate că rezultatele încurajatoare ale studiului arătau că până și după trei sau mai multe nopți de nesomn oamenii puteau să își păstreze atenția trează dacă motivația lor era îndeajuns de

puternică (dacă nu le păsa,
ar fi ațipit imediat).
În ultimii ani, știința
concentrării atenției a
înflorit, ajungând mult mai
departe de simpla vigilență.
De aici aflăm că aptitudinile
sunt acelea care determină
cât de bine ne ducem la bun
sfârșit orice sarcină. Dacă
ele sunt împiedicate să se
dezvolte, ne vom îndeplini
prost sarcina; dacă sunt
antrenate, putem excela.
Însăși spontaneitatea
noastră în viață depinde de
această facultate mentală
subtilă. Legătura dintre
atenție și excelență rămâne
ascunsă de cele mai multe
ori, dar reiese limpede din
tot ce ne propunem să
îndeplinim.

Acest instrument rafinat se regăsește în nenumărate operațiuni mentale. O listă succintă a unor principii de bază include înțelegerea, memoria, învățarea, perceperea modului în care simțim și a motivului pentru care simțim astfel, citirea emoțiilor experimentate de ceilalți și interacțiunea cât mai delicată cu cei din jur. Aducerea la suprafață a acestui factor invizibil prin eficientizare ne permite să observăm mai bine avantajele în urma îmbunătățirii acestei facultăți mentale și să înțelegem mai exact cum să facem acest lucru. Printr-un soi de iluzie optică a minții, înregistrăm în mod obișnuit produsele finale în

urma exersării atenției —
ideile noastre bune sau rele,
o otheadă cu subînțeleas sau
un zâmbet încurajator,
aroma îmbietoare a cafelei
de dimineață — fără să
observăm „lumina”
conștientizării.
Deși contează enorm pentru
felul în care ne conducem
viața, atenția, prin toate
varietățile ei, reprezintă o
calitate mentală prea puțin
observată și apreciată.
Scopul pe care mi-l propun
în cartea de față este să pun
în lumină atât această
facultate mentală trecută
uneori cu vederea și
insuficient apreciată, dar
prezentă în operațiunile
minții, cât și rolul ei pentru a
trăi cu adevărat o viață
împlinită.

Călătoria noastră începe cu analiza câtorva forme de bază ale atenției; starea de vigilență a lui John o evidențiază doar pe una dintre ele. Științele cognitive studiază un registru larg de manifestări ale ei, inclusiv concentrarea, atenția selectivă și conștientizarea deschisă, precum și modul în care mintea activează capacitatea de lucru a atenției în lumea lăuntrică pentru a supraveghea operațiunile mentale. Abilitățile vitale se consolidează pe baza unei astfel de mecanici fundamentale a existenței noastre mentale. Într-un fel, conștiința de sine este aceea care stimulează autogestionarea. Apoi, există

empatie, esențială pentru capacitatea de a menține o relație. Acestea sunt elemente fundamentale pentru manifestarea inteligenței emoționale. După cum vom vedea, dacă atenția reprezintă un punct vulnerabil, îți poate sabota existența sau cariera, în timp ce, dacă este un punct forte, te ajută să atingi împlinirea și succesul în viață. Dincolo de aceste aspecte, știința abordării sistemice ne deschide o perspectivă spre noi forme de concentrare a atenției în timp ce privim lumea din jurul nostru, aducându-ne pe aceeași frecvență cu sistemele complexe care definesc și restrâng câmpul de percepție al lumii noastre.-

Un astfel de *focus* orientat spre lumea din afară aduce în prim-plan o provocare subtilă în ceea ce privește adaptarea la aceste sisteme vitale: creierul nostru nu s-a născut cu abilitatea de a face față unei asemenea sarcini și de aceea mergem mai degrabă pe bâjbâite. Cu toate acestea, conștientizarea existenței sistemelor ne ajută să înțelegem modalitățile în care funcționează o organizație, o economie sau procesele globale care susțin viața pe planetă. Toate acestea se pot rezuma în cele din urmă la o triadă: atenția interioară, atenția asupra celuilalt și atenția exterioară. O viață bine

trăită, împlinită, presupune
că avem aceeași pricepere în
manevrarea fiecăreia dintre
cele trei dimensiuni
enumerate anterior. Vești
bune în privința atenției
primim din laboratoarele
savanților și experților în
neuroștiințe, unde
rezultatele indică modurile
prin care putem să ne
tonifiem acest „mușchi
esențial” al minții. Atenția
funcționează în mare măsură
asemenea unui mușchi —
dacă nu e folosită, începe să
se atrofieze. Urmează să
vedem în continuare cum,
printr-un antrenament
inteligent, putem să ne
dezvoltăm mai mult și să ne
fortificăm mușchiul atenției,
lucru valabil chiar și pentru

refacerea unui creier care
tânjește după *a. focus*.
Pentru a ajunge la
rezultatele scontate, liderii
au nevoie de toate cele trei
tipuri de concentrare (o vom
numi în cele ce *urmează*,
focalizare) a atenției.
Focalizarea interioară ne
aduce pe aceeași frecvență
cu intuițiile noastre, cu
valorile care ne ghidează în
viață și cu deciziile mai
bune. Focalizarea asupra
celuilalt netezește legăturile
noastre cu ceilalți oameni.
Iar focalizarea exterioară ne
ușurează traiul în lumea
largă. Un lider care nu se
află pe aceeași lungime de
undă cu lumea lui interioară
va fi o persoană care și-a
pierdut busola; unul care nu
este la curent cu ce se

întâmplă în lumea altora va fi un lider slab, care nu înțelege indiciile pe care le primește de la ceilalți; aceia care sunt indiferenți față de sistemele mai mari în interiorul cărora operează nu vor putea vedea imaginea de ansamblu.

Și nu numai liderii sunt aceia care beneficiază de pe urma unui echilibru al acestei triple focalizări. Noi toți ne ducem existența în medii provocatoare, pline de tensiuni și scopuri care ne cer să înfruntăm concurența, dar și ispite cu care ne ademeneste viața modernă. Fiecare dintre cele trei tipuri de atenție ne poate ajuta să descoperim un echilibru prin care să putem fi deopotrivă fericiți și eficienți.

Atenția, termen care provine din cuvântul latin *attendere*, care înseamnă „a te îndrepta spre”, ne conectează cu lumea din afară, modelându-ne și definindu-ne experiența. „Atenția”, scriu Michael Posner și Mary Rothbart, cercetători în domeniul neuroștiinței cognitive, asigură mecanismele „care stau la baza modului în care conștientizăm lumea și a adaptării spontane a gândurilor și sentimentelor noastre”-.

Anne Treisman, o somitate în domeniul acestei arii de cercetare, observă că modul în care ne punem în acțiune atenția determină ceea ce vedem.- Sau, așa cum

spunea Yoda, „felul în care
îți concentrezi atenția este
realitatea ta”.

Esența umanității, în pericol

Căpșorul fetei abia trecea
de talia mamei, pe care o
ținea strâns cu toată forța de
care era capabilă,
înlănțuindu-și brațele în
jurul ei, în timp ce vasul le
ducea departe, spre o insulă
unde aveau să își petreacă
vacanța. Totuși, mama nu
dădea semne că ar răspunde
la gestul ei sau măcar că ar
observa ce se petrece. Era
absorbită cu totul de iPad.
Câteva minute mai târziu,
scena se repeta, în timp ce
mă urcam într-un microbuz
alături de nouă tinere,
membre ale aceleiași
asociații, care în seara aceea

se îndreptau spre un weekend menit să le încarce bateriile, evadând din rutina de zi cu zi. Un minut mai târziu, după ce își ocupase fiecare locul ei în microbuzul învăluit în întuneric, luminițele palide licăreau în jur, în timp ce fiecare dintre tinere își verifica mesajele pe un iPhone sau o tabletă. Conversații sporadice se înfiripau în jur în timp ce ele transmiteau e-mailuri sau verificau postări pe Facebook. Însă în cea mai mare parte a timpului domnea tăcerea. Indiferența acelei mame și tăcerea care le separa pe tinere sunt simptome ale modului în care tehnologia ne captează atenția și perturbă conexiunile dintre

noi. în anul 2006, în
vocabularul vorbitorilor de
engleză a pătruns cuvântul
pizzled; o combinație între
cuvintele *puzzled* („uimit”) și
pissed („enervat”), noul
termen surprinde
sentimentul pe care oamenii
îl resimt când persoana cu
care poartă un dialog scoate
pe nepusă masă un
BlackBerry și începe să
discute cu altcineva.
Confrunțați cu o astfel de
situație, oamenii se simt
jigniți și indignați. Asemenea
situații au devenit comune.
Adolescenții, avangarda
viitorului nostru, sunt
epicentrul acestui fenomen,
în primii ani ai acestui
deceniu, numărul lunar
înregistrat de sms-uri ale
tinerilor se ridică la 3 417,

de două ori mai mare față de numărul celor înregistrate doar cu puțini ani în urmă. În această perioadă, timpul pe care ei îl petreceau vorbind la telefon a scăzut.-

Adolescentul american mediu primește și trimite mai mult de o sută de mesaje zilnic, aproximativ zece în fiecare oră când este treaz.

Am văzut chiar și un puști care transmitea mesaje în timp ce mergea pe bicicletă.

Un prieten îmi povestea:

„Am fost de curând în vizită la niște veri de-ai mei care locuiesc în New Jersey, iar copiii lor aveau deja toate gadgeturile electronice de care are cunoștință un adult. Ce am văzut la ei în casă era tot ce își putea dori cineva.

Copiii ăștia își verificau în
permanență iPhone-urile să
vadă ce mesaje au primit, ce
noutăți se mai postaseră pe
Facebook sau erau absorbiți
cu totul în nu știu ce joc
video. De obicei erau
complet rupți de ce se
întâmpla în jurul lor și
stângaci dacă erau nevoiți să
interacționeze cu o altă
persoană timp de câteva
minute."

Copiii din ziua de azi cresc
într-o nouă realitate, una în
care ei sunt pe aceeași
frecvență de undă mai
degrabă cu echipamentele
moderne și mai puțin cu
oamenii, lucru fără
precedent în istoria
umanității. Este îngrijorător
din mai multe motive. În
primul rând, rețeaua

neuronă de circuite
responsabile pentru
conectarea socială și
emoțională a creierului unui
copil învață din contactul și
conversația pe care acesta le
are cu fiecare dintre
persoanele pe care le
întâlnește pe parcursul unei
zile. Aceste interacțiuni
modelează circuitele
neuronale; cu cât sunt mai
puține orele petrecute în
prezența oamenilor — și cu
cât sunt mai multe cele
petrecute cu ochii în fața
ecranului digital —, cu atât
mai amenințătoare devin
tulburările neurologice.
Angajarea în lumea digitală
vine cu un preț, plătit prin
sacrificarea timpului
petrecut cu oameni în carne
și oase — mediul în care

învățăm să „citim” semnele nonverbale. Noua generație de inși care se văd aruncați în această lume digitală s-ar putea să se priceapă la tastarea pe dispozitive electronice, dar se poate să fie complet neajutorați când vine vorba să interpreteze comportamentul celui din față în timp real — mai ales să simtă consternarea celorlalți când se opresc în mijlocul unei conversații pentru a citi un mesaj primit.-

Aflat la studii la facultate, studentul nostru observă că însingurarea și izolarea merg mână în mână cu felul lui de a trăi într-o lume virtuală a- tweet-urilor, a updatărilor de stare și a

„postări de imagini cu mine la masă”. El remarcă faptul că, în general, colegii lui își pierd abilitatea de a susține o conversație, ca să nu mai amintim de mult visatele dialoguri despre căutarea sensului vieții, care fac tot farmecul anilor de studenție. Și, spune el, „nu există aniversare, concert, întâlnire la o vorbă sau petrecere care să îți producă bucurie fără să îți acorzi timp ca să te distanțezi tu însuși de ceea ce faci”, pentru a fi sigur că toți cei din lumea ta digitală vor ști pe loc cât de bine te simți.

Pe de altă parte, există un mecanism de bază al atenției, un soi de mușchi cognitiv care ne ajută să urmărim o poveste, să

ducem la bun sfârșit o sarcină, să învățăm sau să creăm. în anumite privințe, după cum vom vedea, orele nesfârșite pe care tinerii le petrec cu ochii pironiți în gadgeturile electronice se poate să-i ajute să dobândească anumite aptitudini cognitive specifice. Dar totodată apar și serioase motive de îngrijorare și se ridică semne de întrebare în legătură cu felul în care exact aceleași ore ar putea să conducă la dereglări ale abilităților mentale esențiale.

O profesoară care predă la gimnaziu îmi spunea că ani de zile a avut generații succesive de elevi care aveau de citit aceeași carte, *Mythology*, a lui Edith

Hamilton. Elevii ei
îndrăgiseră cartea aceea —
până în urmă cu aproape
cinci ani. „Am început să
constat că tinerii nu mai
erau la fel de încântați —
chiar și cei mai străluciți
elevi nu păreau să mai fie
interesați de ea”, îmi relata
profesoara. „Majoritatea
spun că cititul este prea
solicitant; frazele sunt prea
complicate; îți ia mult timp
să citești o pagină.”
Doamna se întreba dacă nu
cumva abilitatea elevilor ei
de a citi o carte nu a fost
într-un fel compromisă de
mesajele scurte, ciuntite, pe
care le schimbă pe gadgeturi
electronice. Una dintre eleve
îi mărturisise că petrecuse
două mii de ore în timpul
ultimului an jucându-se

jocuri video. Iar profesoara adaugă: „Este greu să-i înveți regulile de punctuație pentru folosirea virgulei când ești la concurență cu World of WarCraft.”

La polul opus, Taiwanul, Coreea și alte state asiatice consideră dependența de internet — alături de practicarea jocurilor de noroc, social media, realitatea virtuală — drept o criză a sănătății naționale, care conduce la izolarea tinerilor. În jur de 8% dintre americanii cu vârste cuprinse între 8 și 18 ani care practică jocurile de noroc se pare că îndeplinesc criteriile de diagnosticare din psihiatrie pentru dependență; studii făcute asupra creierului uman scot

la iveală apariția unor
modificări în sistemul
neural de satisfacție în
timp ce ei se joacă, acestea
fiind similare celor
descoperite la consumatorii
înrați de alcool și de
droguri.² Am auzit uneori
povești teribile despre
jucători dependenți care
dorm cât e ziua de lungă și
practică jocuri de noroc
noaptea; rar se întâmplă să
se oprească pentru a lua
ceva în gură sau a face un
duș și chiar devin violenți
când unii membri ai familiei
încearcă să-i oprească.
Un raport interuman are
nevoie de o atenție articulată
— un focus reciproc. Nevoia
noastră de a depune efort
pentru a avea astfel de clipe
în care ne arătăm latura

umană nu a fost niciodată mai mare, având în vedere marea de tentații care ne distrag atenția și printre care noi toți navigăm zilnic.

Sărăcirea atenției

Și în rândul adulților se observă un declin în privința atenției. În Mexic, un specialist în publicitate dintr-o mare rețea de radio se plângea: „în urmă cu câțiva ani, puteai să faci un spot de cinci minute pentru prezentarea produsului tău la o agenție de publicitate. Astăzi, trebuie să te rezumi la un minut și jumătate. Dacă nu apuci să le captezi atenția încadrându-te în acest scurt interval, oamenii încep să butoneze ca să-și verifice mesajele.”

Un profesor universitar, care
predă regie de film, îmi
spunea că tocmai a citit
biografia unuia dintre eroii
lui preferați, legendarul
regizor francez de film
François Truffaut. Dar, avea
el să descopere, „nu pot să
citesc mai mult de două
pagini odată. Simt această
nevoie imperioasă să mă
conectez la internet și să văd
dacă am primit un e-mail
nou. Cred că încep să-mi
pierd abilitatea de a-mi
păstra concentrarea asupra
lucrurilor serioase.”
Incapacitatea de a rezista
tentației de a verifica e-
mailurile sau noutățile de pe
Facebook în loc să ne
concentrăm la dialogul cu
persoana cu care stăm de
vorba conduce la ceea ce

sociologul Erving Goffman,
un observator desăvârșit al
interacțiunii sociale, numea
„a fi departe”, un gest care îi
spune celeilalte persoane
„Nu mă interesează” ce se
petrece în clipa asta aici și
acum.

Cu ocazia celei de-a treia
conferințe All Things
Digital), care a avut loc în
anul 2005, gazdele
evenimentului au decuplat
sistemul Wi-Fi din sala
principală din cauza
luminilor deranjante
generate de ecranele
laptopurilor, semn care arăta
clar faptul că persoanele din
public nu erau atente la ce
se petrecea pe scenă. Ele
erau „departe”, într-o
anumită stare; un participant
vorbea despre „continua

atenție parțială", o neclaritate mentală indusă de supraincărcarea cu informații primite de la vorbitorii de pe scenă, de la celelalte persoane din încăperea și de la ceea ce fiecare făcea cu propriul laptop.- Pentru a combate un astfel de mod de concentrare parțială a atenției, în unele locuri de muncă din Silicon Valley a fost interzisă utilizarea laptopurilor, a telefoanelor mobile și a altor instrumente digitale în timpul întâlnirilor de lucru. Pentru că nu își verificase mesajele de pe telefonul mobil de ceva timp, o directoare executivă din domeniul editorial mărturisea că simte „o senzație de disconfort. Îți

lipsește emoția aceea care te
cuprinde brusc când vezi că
ai un mesaj necitit. Știi
foarte bine că nu este
potrivit să îți verifici
telefonul când mai este
cineva de față, dar nu te poți
abține de la gestul acesta
care arată dependență." De
aceea, ea și soțul ei au
încheiat un pact: „Când
ajungem acasă după o zi de
muncă, ne închidem
telefoanele într-un sertar.
Dacă văd telefonul, devin
neliniștită; trebuie cu orice
chip să verific ce e nou. Dar
acum încercăm să devenim
mai prezenți unul pentru
celălalt. Ne vorbim.”
Puterea noastră de
concentrare duce în
permanență o luptă cu tot ce
ne distrage atenția, atât în

interior, cât și în exterior.
Dar cât de mult ne costă să
cedăm în fața acestor factori
care ne distrag atenția? Un
director financiar îmi
spunea: „Când constat că mi-
am lăsat mintea să zboare
departe în timpul unei
întâlniri importante, mă
întreb ce oportunități este
posibil să îmi fi scăpat
printre degete în acele
momente.”
Pacienții recunosc cinstit în
fața unui medic pe care îl
cunosc bine că iau pastile de
capul lor pentru tulburarea
de deficit de atenție sau
narcolepsie ori pentru a face
față ritmului la locul de
muncă. Un avocat îmi
mărturisea: „Dacă nu aș lua
medicamentele astea, nu aș
fi capabil să închei toate

contractele." Altădată
pacienții aveau nevoie de
fixarea unui diagnostic
pentru astfel de rețete;
acum, pentru mulți dintre ei
această medicație a devenit
un lucru banal pentru
atingerea performanței. Tot
mai mulți adolescenți
simulează simptomele de
deficit de atenție pentru a
face rost de rețete pentru
stimulenți, o rută chimică
ocolitoare care conduce la o
mai bună concentrare.
Tony Schwartz, faimos
consultant specializat în
consilierea liderilor, pe care
îi învață cum să își
gestioneze cel mai bine
propria energie, îmi spunea:
„îi învățăm pe oameni cum
să devină mai conștienți de
modul în care își folosesc

atenția — care *întotdeauna* lasă de dorit. Atenția este astăzi subiectul principal care le frământă mintea clienților noștri."

Asaltul datelor care așteaptă să fie preluate de mintea noastră conduce la scurtcircuitări neprevăzute, cum ar fi trierea e-mailurilor în funcție de titlul dat, omiterea celor mai multe dintre mesajele vocale, scanarea pe diagonală a mesajelor și notițelor.

Problema nu este doar că ne-am dezvoltat obiceiuri de atenție care ne fac să fim mai puțini eficienți, ci și că volumul de mesaje ne lasă prea puțin timp pentru a reflecta asupra sensului lor adevărat.

Toate aceste aspecte au fost anticipate încă din 1977 de către economistul Herbert Simon, câștigător al Premiului Nobel. Când scria despre o lume a bogăției de informații ce urma să își deschidă larg porțile, el lansa avertismentul că lucrul pe care informațiile îl consumă este „atenția receptorilor lor”. De unde și consecința paradoxală: bogăția de informații generează sărăcirea atenției.²

Note:

* în engleză, termenul de *focus*, cel care dă titlul cărții de față, este extrem de polisemantic. În lipsa unui echivalent perfect în română și nedorind impunerea forțată a unui nou cuvânt în lexicul românesc, am optat

**pentru traduceri care să reflecte
corect sensul contextual al
cuvântului, (n. red.)**

1 De exemplu, trunchiul cerebral, situat imediat deasupra măduvei spinării, este locul în care își are sediul barometrul neuronal care percepe cum relaționăm cu mediul înconjurător și care ne ridică sau ne coboară nivelul stimulării energiei și atenției în funcție de cât de vigilenți trebuie să fim. Dar fiecare aspect al atenției dispune de propriile circuite neuronale distincte. Pentru mai multe detalii referitoare la principiile esențiale ale acestei sincronizări, vezi Michael Posner și Steven Petersen, „The Attention System of the Human Brain”,

Annual Review of Neuroscience, nr. 13, 1990, pp. 25-42.

2 Aceste sisteme care definesc câmpul de percepție al propriei noastre lumi le includ, de exemplu, pe acela biologic, ecologic, economic, social, chimic și fizic — atât la nivel newtonian, cât și cuantic.

3 M.I. Posner și M.K. Rothbart, „Research on Attention Networks as a Model for the Integration of Psychological Science”, *Annual Review of Psychology*, nr. 58, 2007, pp. 1-27.

4 Anne Treisman, „How the Deployment of Attention Determines What We See”, *Visual Search and Attention*, nr. 14, 2006, pp. 4-8.

- 5 Vezi Nielsen Wire, site accesat pe 15 decembrie 2011, http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/new-mobile-obsession-u-s-teens-triple-data-usage.
- 6 Mark Bauerlein, „Why Gen-Y Johnny Can't Read Nonverbal Cues”, *Wall Street Journal*, 28 august 2009.
- 7 Criteriile care determină cum ajunge individul să fie „dependent” nu menționează un număr absolut de ore dedicate jocului (sau perioadelor de consum excesiv de alcool, în sensul dependenței), ci mai degrabă concentrarea atenției asupra felului în care obiceiul creează

probleme în alte
aspecte ale vieții — la
școală, din punct de
vedere social sau în
familie. Un obicei
compulsiv de a practica
jocurile poate să aibă,
atunci când este asociat
cu consumul de droguri
sau de alcool, un efect
dezastruos în viața
individului. Daphne
Bavelier *et al*, „Brains
on Video Games”,
*Nature Reviews
Neuroscience*, nr. 12
(decembrie 2011), pp.
763-768.

⁸Wade Roush, „Social
Machines”, *Technology
Review*, august 2005.

Herbert Simon,
„Designing

Organizations for
an Information-
Rich World", în
Donald M.
Lamberton, ed.,
*The Economics of
Communication and
Information* (Edward
Elgar,
Cheltenham, UK,
1997), citat în
Thomas H.
Davenport și John
C. Black, *The Attention
Economy* (Harvard
Business School

Press, Boston,
2001), p. 11

.PARTEA I

ANATOMIA

ATENȚIEI

CAPITOLUL 2

Principii de bază

ÎN ADOLESCENȚĂ,
CĂPĂTASEM obișnuința să
ascult cvartetele de coarde
ale lui Béla Bartók — al cărui
nume mă amuză din pricina
sonorității caraghioase, dar
de care mă bucuram din plin
— în timp ce îmi pregăteam
temele pentru acasă.
Deconectarea de la acele
linii melodice mă ajuta să mă
concentrez, să spunem, la

formula chimică a
hidroxidului de amoniu.
Mulți ani mai târziu, când
aveam să mă pomenesc că
scriu articole sub presiunea
unor termene-limită pentru
New York Times, mi-am
amintit de cele dintâi
antrenamente pe care le
făcea mintea mea ca să pot
ignora armoniile lui Bartók.
Cât am lucrat la *Times*,
munceam ca jurnalist la
redacția de știință, care la
acea vreme ocupa o hrubă
de dimensiunile unei săli de
clasă în care erau înghesuite
birouri pentru mai mult de
doisprezece ziariști angajați
ai redacției de știință și alți
șase redactori.
Eram acompaniat de
aceleași sunete în surdină în
stilul Bartók și aceeași

senzație ușor amuzantă de agreabilă sonoritate caraghioasă. S-ar fi putut la fel de bine ca în preajmă să fie trei sau patru persoane stând de vorbă pe îndelete; era posibil să surprinzi câte un crâmpei de conversație telefonică — sau mai multe — în timp ce reporterii luau interviuri în direct; sau să-i auzi pe redactori răstindu-se la câte unul dintre noi, din capătul opus al încăperii, ca să-l întrebe când naiba avea să fie gata articolul de care el avea nevoie. Rareori se întâmpla, sau poate niciodată, să fie liniște. Și totuși, noi, autorii de texte științifice, eu însumi numărându-mă printre ei, obișnuiam să ne predăm la timp articolul bun-de-tipar.

Nimeni nu zisese vreodată în gura mare „Vă rog mult să faceți cu toții liniște, astfel încât să ne putem concentra”. Fiecare dintre noi nu făcea altceva decât să își intensifice puterea de concentrare, făcând abstracție de vacarmul din jur.

Acea putere de concentrare în toiul zarvei de nedescris indică prezența atenției selective, capacitatea neuronală de a orienta atenția exact asupra țintei, în timp ce ignori o mare bulversantă de stimuli ce îți asaltează mintea, fiecare dintre ei fiind în sine motorul unei potențiale concentrări de atenție. Este exact ceea ce William James, unul

dintre fondatorii psihologiei moderne, intenționa să spună atunci când definea atenția ca fiind „luarea subită în considerare din partea minții, sub o formă clară, a unuia din ceea ce pare să fie în același timp câteva posibile obiecte sau șiruri de gânduri”--

Există două tipuri principale de factori de distragere a atenției: senzoriali și emoționali. Factorii senzoriali de distragere a atenției sunt unii simpli: în timp ce citești aceste cuvinte, ignori marginile albe care înconjoară acest text scris pe foaia de hârtie. Sau sesizezi pentru o clipă senzația transmisă de vârful limbii care apasă pe vâlul

palatin — doar unul dintre
valurile nesfârșite de stimuli
ce te asaltează, de care
creierul se debarasează,
îndepărtându-se de continua
maree de sunete, forme și
culori, gusturi, mirosuri,
senzații și multe altele.
Mai descurajantă este cea
de-a doua varietate de ispite:
semnalele cu încărcătură
emoțională. Dacă s-ar putea
să ți se pară ușor să te
concentrezi la un anumit e-
mail în zarva asurzitoare din
cafenea din colț, dar ai
auzi ca din întâmplare cum
cineva îți pronunță numele
(în cazul de față, chiar ai
mușcat din momeala
emoțională), este aproape
imposibil să faci abstracție
de vocea care a scos aceste
cuvinte — atenția ta intră în

stare de alertă în mod
automat pentru ca tu să auzi
ce se spune despre tine.
Lasă-l naibii de e- mail!
Cea mai mare provocare
chiar și pentru persoanele
cele mai pricepute la
concentrarea atenției vine
din partea degringoladei
emoționale din viața noastră,
de pildă o ruptură recentă a
unei relații strânse, care
continuă să bântuie în
gândurile noastre asemenea
unui musafir nepoftit. Astfel
de gânduri ne intră în minte
fără să bată la ușă dintr-un
simplu motiv: ca să ne facă
să ne gândim cu luare
aminte la ce trebuie să
facem cu lucrul care ne
frământă. Linia de
demarcație dintre gânditul
inutil și reflecția eficientă

constă în a vedea dacă
putem sau nu să venim cu o
soluție tentantă sau o
intuiție spontană și, după
aceea, să putem să lăsăm
acele gânduri tulburătoare
să plece — sau dacă,
dimpotrivă, doar continuăm
să ne învârtim în mod
obsedant în același cerc
vicios al grijilor nesfârșite.
Cu cât puterea noastră de
concentrare ajunge să fie și
mai perturbată, cu atât mai
rău ne merge. De exemplu,
există un test care își
propune să demonstreze în
ce măsură faptul că studenții
care fac sport sunt
predispuși să aibă
concentrarea afectată de
anxietate se corelează în
mod semnificativ cu

rezultatele mai bune sau mai slabe pe care ei le obțin în următorul sezon sportiv.- Abilitatea de a-ți păstra aceeași concentrare a atenției asupra unei ținte și de a ignora orice altceva se petrece în jur operează în regiunile prefrontale ale creierului. O rețea neuronală specializată, localizată în această regiune a creierului, întărește rezistența semnalelor pe care le recepționăm și asupra cărora vrem să ne concentrăm (*e-mailul acela*) și le descurajează pe acelea pe care am ales să le ignorăm (*persoanele care au chef de vorbă și fac conversație la masa alăturată*).

întrucât focalizarea ne cere
să facem abstracție de
factorii emoționali care ne
distrag atenția, rețeaua
noastră neuronală
responsabilă pentru atenția
selectivă include acest
aspect pentru a inhiba
emoția. Pe scurt, persoanele
cele mai capabile să-și
concentreze cu succes
atenția sunt relativ imune la
turbulența emoțională, mai
capabile să rămână
imperturbabile într-o criză și
să meargă mai departe,
calibrându-se pentru a
atinge echilibrul, în ciuda
valurilor emoționale cu care
toți ne confruntăm în viață.-
Incapacitatea de a renunța
la un punct de focalizare și
de a ne îndrepta atenția spre

altele în continuare, de exemplu, lasă mintea captivă în aceleași cercuri repetitive de anxietate cronică. împinsă la extrem, această stare înseamnă să te lași copleșit de sentimentul de zădărnici, inutilitate, și să-ți plângi singur de milă lăsându-te pradă depresiei; sau să intri în panică și să dramatizezi lucrurile în mijlocul unor tulburări de anxietate; sau să repeți la nesfârșit unele gânduri sau acte superstițioase (*să ieși din casă numai cu dreptul*), fiind victima unei tulburări obsesiv-compulsive. Puterea de a ne dezangaja atenția de la un lucru și de a o îndrepta spre un altul este esențială pentru atingerea stării de bine.

Cu cât este mai puternică
atenția noastră selectivă, cu
atât mai intens continuăm să
fim absorbiți de ceea ce am
ales să facem: să ne lăsăm
fascinați de o scenă
emoționantă dintr-un film
sau să descoperim un poem
înălțător, de o mare
intensitate poetică.
Concentrarea intensă îi
aduce pe oameni în stare să
se abandoneze pe sine,
absorbiți de ceea ce
descoperă pe YouTube sau
de temele de la școală pe
care le au de rezolvat acasă
până într-acolo încât să uite
de tumultul vieții cotidiene
din jurul lor — sau de
părinții care îi cheamă la
masă.
Putem să-i identificăm pe
semenii intens concentrați

studiindu-i la o petrecere: ei sunt capabili să se scufunde profund într-o conversație, ținându-și ochii ațintiți asupra interlocutorului lor în timp ce rămân complet absorbiți în intensitatea propriilor cuvinte — în ciuda faptului că persoana de lângă ei tocmai a dat la maximum volumul ca să asculte Beastie Boys. La capătul opus, aceia care nu se lasă atinși de morbul concentrării se află într-o permanentă agitație, plimbându-și în voie privirea în căutarea oricărui lucru care le-ar putea acapara interesul, având atenția dispersată.

Richard Davidson, cercetător în neuroștiințe la University of Wisconsin, consideră

focalizarea atenției drept
una dintre cele câteva
abilități esențiale în viață,
fiecare dintre ele având
corespondentul într-un
sistem neuronal separat,
care ne ghidează să
traversăm turbulența cu
care se confruntă viața
noastră interioară, relațiile și
toate provocările de pe
parcursul existenței
noastre.-
în timpul unei focalizări
intense, constată Davidson,
circuitul-cheie din cortexul
prefrontal ajung într-o stare
sincronizată cu obiectul
acelui radar de
conștientizare, stare pe care
el o numește „etapa de
fixare”-. Dacă oamenii se
concentrează pe ideea de a

apăsa un buton de fiecare dată când aud un anumit sunet, semnalele electrice din regiunea prefrontală se aprind exact în același timp cu sunetul-țintă. Cu cât te vei concentra mai intens, cu atât mai puternică va fi fixarea neuronală. Dar dacă în loc de concentrare va fi un talmeș-balmeș de gânduri, sincronizarea dispare.- Exact această slăbire a sincronizării îi caracterizează pe aceia care sunt diagnosticați cu tulburare de deficit de atenție.² Învățăm cel mai bine când avem o atenție concentrată. În timp ce ne focalizăm atenția pe ceea ce avem de învățat, creierul cartografiază informațiile pe

care le cunoaștem deja,
producând noi conexiuni
neuronale. Dacă și tu, și
bebelușul tău care încă nu
merge în picioare vă
îndreptați atenția asupra
unui obiect pe care îl
denumiți în cuvinte,
bebelușul va învăța
denumirea pentru acel lucru;
dacă atenția lui hoinărește
fără țintă în timp ce
părintele își răcește gura de
pomană, cel mic nu va reține
cuvântul.
Când mintea noastră
rătăcește fără țintă, creierul
activează o multitudine de
circuite neuronale care își
vorbesc despre lucruri care
nu au nimic în comun cu ce
încercăm să învățăm. Când
ne lipsește concentrarea, nu

stocăm nicio fărâmbă de
amintire din tot ce învățăm.

**Detașat sau
concentrat?**

A sosit momentul să
răspunzi la un scurt
chestionar:

1. Care este termenul tehnic
care denumește
sincronizarea dintre o
idee genială și un sunet
pe care îl auzi?
2. Care sunt cele două feluri
principale de factori de
distragere a atenției?
3. Ce aspect al atenției poate
indica în mod eficient
cât de bune vor fi
rezultatele sportive ale
studenților care
practică un sport?

Dacă poți să răspunzi la
aceste întrebări din
memorie, înseamnă că ai

avut o atenție concentrată
pe care ai continuat să o
menții în timp ce citeai —
răspunsurile le poți găsi în
cele câteva pagini de la
finalul acestei cărți (și pot fi
găsite și mai jos, în nota de
subsol de la această
pagină).-

Dacă nu îți amintești
răspunsurile, se poate să te
fi detașat de text din când în
când, în timp ce parcurgeai
aceste rânduri. Și nu ești
singurul.

Mintea cititorului zboară
dincolo de conținutul cărții
într-o proporție cuprinsă
între 20% și 40% din timpul
total pe care îl petrece
urmărind un text. Prețul pe
care îl plătesc studenții,
deloc surprinzător, este

evident: cu cât mintea
hoinărește mai mult, cu atât
mai puțin vor înțelege
despre ce este vorba în text.-
Chiar atunci când mintea
noastră nu zboară departe
de text, dacă lecturarea lui
devine o încâlceală de
cuvinte alambicate — de
exemplu: „Trebuie să facem
ceva tevatură ca să facem
rost de bani", în loc de:
„Trebuie să facem rost de
ceva bani după toată această
tevatură" —, aproximativ
30% din timp cititorii vor
continua să lectureze textul
pentru o perioadă
considerabilă (o medie de 17
cuvinte) înainte să fie atrași
de el.
În timp ce citim o carte, un
blog sau orice narațiune,
mintea noastră construiește

un model mental care ne
ajută să înțelegem ce citim și
conectează această
înțelegere la universul unor
modele pe care le avem deja
și care se referă la același
subiect. Această rețea
extinsă de înțelegere
reprezintă esența învățării.
Cu cât ne detașăm mai mult
atenția în timp ce construim
această rețea și cu cât facem
mai repede saltul înapoi la
textul pe care am început să
îl citim, cu atât mai multe
sunt găurile care perforează
rețeaua.
Când citim o carte, creierul
nostru construiește o rețea
de drumuri de legătură care
întruchipează acel set de
idei și experiențe. Compară
această înțelegere profundă
cu întreruperile și tentațiile

de a ne distraje atenția cu care ne ademenește în mod invariabil mereu seducătorul internet. Avalanșa de mesaje, filme, imagini video și diversitatea de texte cu care suntem bombardați online pare să fie inamicul înțelegerii mai depline care își are rădăcina în ceea ce Nicholas Carr numește „citirea profundă”, care necesită concentrarea susținută și aprofundarea înțelegerii unui subiect în locul șotronului pe care îl jucăm trecând de la un subiect la altul, apucând la întâmplare câte un crâmpel de știri disparate.- Având în vedere că educația migrează spre formatele de tip pagină Web, este iminent

pericolul ca masa de
elemente de distragere a
atenției de care dispune
multimedia și pe care le
numim simplu „internet” să
obstrucționeze învățarea. Cu
ceva timp în urmă, prin anii
1950, filosoful Martin
Heidegger avertiza în
legătură cu iminența
apariției unui „val al
revoluției tehnologice” care
ar putea să fie „atât de
captivant, fermecător,
strălucitor și ademenitor
pentru om încât gândirea
computațională ar putea
într-o bună zi să fie...
singurul mod de gândire”—
Aceasta ar putea să vină în
detrimentul unei „gândiri
meditative”, un mod de
reflecție pe care el îl

considera ca fiind esența
umanității noastre.
Eu unul percep
avertismentul lui Heidegger
în termenii erodării unei
aptitudini ce se găsește la
temelia reflecției,
capacitatea de a-ți menține
atenția trează în fața unui fir
narativ continuu. O gândire
profundă necesită
menținerea unei minți
focalizate. Cu cât suntem
mai distrași, cu atât mai
confuze sunt reflecțiile
noastre; în mod similar, cu
cât reflecțiile noastre sunt
mai scurte, cu atât mai
banale pot ele să fie. Dacă ar
fi trăit astăzi, Heidegger s-ar
fi arătat cu siguranță oripilat
dacă l-am fi rugat să dea un
mesaj pe tweeter.
S-a contractat atenția?

Știu că există o trupă de swing în Shanghai care cântă muzică de cafe-concert într-o sală de conferințe elvețiană, special amenajată pentru întruniri oficiale, de obicei populată cu sute de persoane care mișună în jur. În mijlocul unei mulțimi frenetice de oameni îndesați precum sardelele, stând imperturbabil la o măsuță rotundă de bar, Clay Shirky era absorbit cu totul de laptopul lui și tasta cuprins de frenezie.

L-am cunoscut pe Clay, un guru al *social media* care predă la New York University, în urmă cu câțiva ani, dar de puține ori am avut șansa să îl văd în carne și oase. Timp de câteva

minute, am stat în picioare,
la doar un metru distanță de
Clay, undeva în dreapta lui,
uitându-mă la el —
poziționat în raza vederii lui
periferice. Dar Clay nu a
acordat niciun fel de atenție
persoanei mele până când nu
î-am pronunțat numele.
Atunci, surprins, și-a ridicat
privirea spre mine și așa am
început să stăm de vorbă.
Atenția este o capacitate
limitată: atenția lui Clay
fusesse complet absorbită de
ceva plictisitor până când s-a
mutat spre mine.
S-a convenit ca „șapte plus
sau minus două” calupuri[^]
de informații să fie
considerate limita
superioară a razei
fascicolului de atenție,

începând cu anii 1950, când George Miller propunea ceea ce el numea acest „număr magic”, într-una dintre lucrările fundamentale ale psihologiei.— De curând, totuși, o serie de cercetători ai teoriei cognitive au venit cu argumente care susțin că patru calupuri reprezintă limita superioară.— Această discuție nu a atras atenția publicului decât într-o mică măsură (și pentru scurt timp, oricum), având în vedere că o nouă memă răspândea ideea că acest potențial mental se contractase de la 7 la 4 calupuri de informații. „A fost descoperită limita minții: 4 calupuri de informații”, titra bombastic

un site consacrat știrilor de ultimă oră din lumea științei.

—

Unii au interpretat presupusa micșorare a capacității de care ființa umană dispune pentru a reține ceva ca pe un rechizitoriu la adresa tuturor factorilor care contribuie la distrugerea atenției noastre în viața de zi cu zi din secolul XXI, criticând fățiș intrarea la apă a acestei aptitudini mentale majore. Dar au interpretat greșit datele problemei.

„Memoria care lucrează nu s-a contractat”, susține Justin Halberda, cercetător din domeniul științelor cognitive la John Hopkins University. „Problema nu

este că televiziunea ne-a redus o parte din memoria activă" — nu putem spune că în anii 1950 aveam cu toții o limită superioară de 7 ± 2 calupuri de informații, iar astăzi avem doar 4. „Mintea încearcă să își exploateze la maximum resursele limitate", explică Halberda. „Așa încât ne folosim de strategii de memorare care ne sunt de ajutor" — să zicem, combinând elemente diferite, cum ar fi 4, 1 și 5, într-un calup singular, cum este codul de zonă 415. „Când îndeplinim o sarcină bazându-ne pe memorie, rezultatul ar putea să fie 7 ± 2 calupuri. Dar el se divide într-o limită stabilită de 4, +3 sau 4 peste ceea ce

adaugă strategiile de memorare. Așadar, atât 4, cât și 7 sunt corecte, în funcție de cum o apreciezi pe fiecare în parte." După aceea, mai există aspectul la care mulți oameni se gândesc ca fiind „scindarea” atenției în *multitasking*, despre care știința cognitivă ne spune că este o născocire. În locul unui balon gonflabil al atenției pentru a-l folosi cât mai eficient, avem la dispoziție o conductă îngustă, gata fixată așa cum a fost sortită de la bun început. În loc să o scindăm, de fapt o schimbăm rapid. Schimbarea rapidă încontinuu slăbește atenția, nelăsând-o să treacă la

angajarea totală,
concentrată.
„Cea mai prețioasă resursă
dintr-un sistem computerizat
nu mai este procesorul,
memoria, hard disk-ul sau
rețeaua, ci mai degrabă
atenția umană”, notează un
grup de cercetători de la
Carnegie Mellon University.
— Soluția pe care ei o
propun pentru această
gâtuire a umanității depinde
doar de minimalizarea
factorilor de distragere a
atenției: The Aura Project
propune să scăpăm de
defecțiunile tehnice
înregistrate de unele sisteme
deranjante pentru a nu
pierde timpul cu complicații
inutile.

Scopul de a ne propune un sistem computațional eliberat de complicații inutile este unul lăudabil. Cu toate acestea, o astfel de soluție s-ar putea să nu ne ducă prea departe. Nu de o rezolvare tehnologică avem nevoie, ci de una cognitivă. Sursa elementelor de distragere a atenției nu se află atât de mult în tehnologia pe care o utilizăm, cât în asaltul frontal asupra capacității noastre de concentrare din partea valului gigantic de tentații care ne distrag atenția.

În acest punct mă văd nevoit să revin la Clay Shirky, în mod special la cercetările inițiate de el cu privire la

social media.— Dacă niciunul dintre noi nu se poate concentra asupra tuturor lucrurilor odată, noi toți laolaltă creăm o bandă largă colectivă de atenție, pe care fiecare o putem accesa la nevoie. Uitați-vă la Wikipedia.

După cum afirmă Sharky în cartea *Here Comes Everybody*, atenția poate fi percepută ca o capacitate distribuită la mai mulți semeni, așa cum poate fi și memoria sau orice altă competență cognitivă. „Ce este la ora actuală de interes” indică felul cum ne alocăm atenția colectivă. În timp ce unii susțin că învățarea și memoria facilitate de tehnologie ne

prostesc, se vehiculează pe
de altă parte ideea contrară,
cum că ele creează o proteză
mentală care extinde
puterea atenției individuale.
Capitalul nostru social — și
registru tipurilor de atenție
— se îmbogățește pe măsură
ce creștem numărul
legăturilor sociale prin care
câștigăm informații cruciale,
cum ar fi înțelegerea tacită a
„felului cum funcționează
lucrurile aici”, indiferent
dacă e vorba de o
organizație sau de un cartier
nou. Cunoștințele
accidentale pot fi perechi
suplimentare de ochi și
urechi ațintite asupra lumii,
surse-cheie de ghidare de
care avem nevoie pentru a
opera în ecosisteme sociale
și de informații complexe.

Cei mai mulți dintre noi
avem o mână de legături
strânse — prieteni apropiați,
oameni de încredere —, dar
putem să avem sute de așa-
zise legături ocazionale (de
exemplu, „prietenii” noștri
de pe Facebook). Legăturile
ocasionale au o valoare
importantă fiind coeficienți
de înmulțire ai capacității
noastre de atenție și o sursă
de ponturi pentru runde de
shopping reușite,
oportunități de angajare sau
parteneri amoroși.—
Când facem legătura între ce
vedem și ce știm, eforturile
în tandem ne multiplică
bogăția cognitivă. Dacă în
orice moment dat cota
pentru memoria care
lucrează rămâne mică,
totalul datelor pe care le

putem extrage din această bandă îngustă devine unul impresionant de mare. Această inteligență colectivă, totalitatea lucrurilor cu care fiecare membru al unui grup distribuit poate să contribuie, promite o focalizare maximă a concentrării, a cărei însumare poate fi observată de perechile multiplicare de ochi. Un centru de cercetări de la Massachusetts Institute of Technology care se ocupă de studiul inteligenței colective consideră această capacitate emergentă ca fiind impulsionată de îndreptarea atenției asupra internetului. Exemplul clasic: milioane de

website-uri vizează nișe
înguste, iar o căutare pe
Web selectează și ne
direcționează atenția astfel
încât să putem culege
întreaga recoltă bogată în
urma trudei cognitive într-un
mod eficient.—

Iată întrebarea de bază pe
care o ridică grupul de
cercetare de la MIT: „Cum
putem să conectăm oamenii
și computerele astfel încât să
acționăm în mod colectiv cu
mai multă inteligență decât
oricare individ în parte sau
grup?”

Sau, cum spun japonezii,
„împreună suntem mai
inteligenți decât fiecare
dintre noi în parte”.

îți place ceea ce faci?

întrebare existențială: Când te scoli dimineața, simți că ești fericit gândindu- te că trebuie să mergi la muncă, școală sau orice altceva îți ocupă ziua?

Cercetările realizate de Howard Gardner de la Harvard, William Damon de la Stanford și Mihaly Csikszentmihalyi de la Claremont University s-au concentrat pe ceea ce ei numesc „lucrul bine făcut”, un amestec care are ca ingrediente ce știu oamenii să facă foarte bine, ce îi motivează și etica lor — ce consideră ei că este cu adevărat important.— Aceia care par să aibă cea mai mare chemare pentru o concentrare intensă sunt

persoanele cărora le place să
facă tot ceea ce fac.
Concentrarea maximă
asupra lucrului lor îi face să
se simtă bine, iar plăcerea
este markerul emoțional
pentru starea de
*flow*²
Se întâmplă relativ rar ca
oamenii să fie într-o stare de
flow în viața de zi cu zi.—
Trecând în revistă un
eșantion aleatoriu al stărilor
sufletești ale unor subiecți,
devine evident faptul că de
cele mai multe ori oamenii
sunt fie stresați, fie plictisiți,
având rar ocazia să
experimenteze perioade de
flow; doar 20% dintre
oameni au momente de flow
cel puțin o dată pe zi. În jur
de 15% dintre oameni nu
intră niciodată într-o stare

de flow pe parcursul unei zile obișnuite.
Cheia pentru mai mult flow în viață o deținem atunci când punem de acord ce facem cu ce ne produce plăcere, cum se întâmplă în cazul acelor fericiți semeni ai noștri a căror slujbă le oferă o puternică satisfacție. Vârfurile din orice domeniu — cei norocoși, în orice caz — au atins această combinație.
Pe lângă schimbarea unei cariere, mai sunt alte câteva uși deschise spre atingerea stării de flow. Cineva ar putea să deschidă o astfel de ușă când duce la bun sfârșit o sarcină care îi provoacă la maximum abilitățile — o solicitare „perfect gestionabilă” a aptitudinilor.

O altă poartă de intrare
poate să vină prin
îndeplinirea unor activități în
care punem pasiune; uneori,
motivația ne conduce într-o
stare de flow. Dar oricare ar
fi oportunitatea, calea
comună este în cele din
urmă o focalizare deplină:
toate acestea sunt modalități
prin care atenția este
ațâțată. Nu are importanță
cum ajungi acolo, o
focalizare pătrunzătoare
alimentează cu combustibilul
potrivit starea de flow.
Această stare mentală
optimă pentru a duce la bun
sfârșit orice treabă începută
este marcată de o armonie
neuronă mai mare — o
interconectare bogată, bine
sincronizată între diverse
regiuni ale creierului.— în

mod ideal, în această stare
circuitule neuronale de care
este nevoie ca sarcina să fie
ușor de îndeplinit sunt
extrem de active, în timp ce
acelea irelevante sunt
reduse la tăcere, odată ce
creierul se pliază perfect pe
cerințele momentului. Când
creierul se află în această
zonă, avem șanse mai mari
să realizăm cum putem mai
bine ceea ce ne-am propus.
Totuși, studiile realizate la
locul de muncă au ajuns la
concluzia că un număr
considerabil de persoane se
găsesc într-o stare mentală
foarte diferită: ele visează cu
ochii deschiși, își irosesc ore
bune navigând pe Web sau
YouTube și fac totul cu un
minimum de efort. Atenția

lor se împrăştie. O asemenea lipsă de angajare şi indiferenţă atinge cote din ce în ce mai mari, în special în rândul joburilor repetitive, puţin solicitante mental. Pentru a-i aduce pe lucrătorii prea puţin angajaţi cât mai aproape de zona atenţiei concentrate este nevoie de impulsionarea motivaţiei şi de sporirea entuziasmului lor, trezirea unui simţ al scopului, plus un strop de presiune.

De cealaltă parte, un alt grup mare este blocat în starea pe care neurobiologii o numesc „ardere”, unde stresul permanent le supraîncarcă sistemul nervos cu valuri continue de cortizol şi adrenalină. Atenţia le este fixată pe ceea ce îi frământă,

nu pe ce au de dus la bun
sfârșit. Această epuizare
emoțională poate duce la
surmenare.

Focalizarea
intensă a atenției
ne pune la
dispoziție o cale
spre intrarea în
starea de flow.
Dar când alegem
să ne concentrăm
atenția asupra
unui lucru și să
ignorăm restul,
creăm o continuă

tensiune — de
obicei invizibilă —
într-un mare
mecanism
dihotomic
neuronal, unde
partea de sus a
creierului se află
într-o
neîntreruptă
încleștare cu
regiunea de la
baza creierului

.Note:

* Răspunsuri: 1. etapa de fixare;
2. senzorială și emoțională; 3.
cât de bine pot studenții să se

concentreze și să facă abstracție de factorii care le distrag atenția, (n. a.)

^ Termen împrumutat din teoria predicției dezvoltată de cercetătorii din domeniul neuroștiinței; aceștia vorbesc despre *chunking*, adică adunarea informațiilor în calupuri pentru a construi tipare, (n. trad.)

*** Conceptul de *flow* a fost propus și popularizat de psihologul și cercetătorul Mihaly Csikszentmihaly. El descrie acea stare de imersiune totală și de concentrare absolută, când timpul pare să încetinească și lucrurile merg ca pe roate. Este acea stare mentală optimă, absolută a ființei umane în care se atinge vârful performanței, când se depășește orice simț al conștiinței de sine și al timpului, instinctul fiind acela care preia controlul, (n. trad.)

1 William James, *Principles of Psychology*, 1890, citat în

Jonathan Schooler *et al*,
„Meta-Awareness,
Perceptual Decoupling and
the Wandering Mind”,
Trends in Cognitive Science,
15, nr. 7 (iulie 2011), pp.
319-326.

2 Ronald E. Smith *et al*,
„Measurement and
Correlates of Sport-Specific
Cognitive and Somatic Trait
Anxiety: The Sport Anxiety
Scale”, *Anxiety, Stress &
Coping: An International
Journal*, 2, nr. 4, 1990, pp.
263-280.

3 încercarea de
concentrare doar asupra
unui singur lucru și de a
ignora orice alt factor de
distragere a atenției
reprezintă un conflict pentru
creier, în astfel de conflicte
mentale mediator este

cortexul cingular anterior (CCA), care identifică aceste probleme și selectează alte părți ale creierului să se ocupe de soluționarea lor. Pentru îndreptarea atenției spre un anumit obiectiv de interes, CCA activează regiunile cerebrale prefrontale responsabile pentru asigurarea controlului cognitiv; acestea liniștesc circuitele neuronale care distrag atenția și intensifică activitatea celor responsabile pentru concentrarea deplină.

4 Fiecare dintre aceste abilități esențiale reflectă anumite aspecte ale atenției care sunt de interes în analiza de față. Richard J. Davidson și Sharon Begley, *The Emotional Life of Your*

Brain, Hudson Street Press, New York, **2012**.

5 Heleen A. Slagter *et al*, „Theta Phase Synchrony and Conscious Target Perception: Impact of Intensive Mental Training", *Journal of Cognitive Neuroscience*, 21, nr. 8, 2009, pp. 1536-1549.

6 Cortexul prefrontal ne susține atenția în timp ce o regiune învecinată, cortexul parietal, o îndreaptă spre o anumită țintă. Când concentrarea noastră slăbește, aceste regiuni devin mai relaxate, iar concentrarea își pierde direcția și mintea ne zboară de la un lucru la altul, în funcție de cum ne atrage atenția fiecare dintre ele.

7 în urma unor asemenea studii s-a constatat că, în

general, creierul subiecților care sunt diagnosticați cu ADHD manifestă o activitate mult mai puțin intensă în regiunea prefrontală și demonstrează că dețin o stare mai puțin sincronizată în „etapa de fixare”: A. M. Kelly *et al*, „Recent Advances in Structural and Functional Brain Imaging Studies of Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder”, *Behavioral and Brain Functions*, nr. 4, 2008, p. 8.

8 Jonathan Smallwood *et al*, „Counting the Cost of an Absent Mind: Mind Wandering as an Underrecognized Influence on Educational Performance”, *Psychonomic*

Bulletin & Review, 14, nr. 12, 2007, pp. 230- 236.

9 Nicholas Carr, *The Shallows*, Norton, New York, 2011.

10 Martin Heidegger, *Discourse on Thinking*, Harper & Row, New York, 1966, p. 56. Heidegger este citat în Carr, *The Shallows*, în formularea celui de-al doilea avertisment cu privire la „ce efect are internetul asupra creierelor noastre” — unul nu prea bun, în opinia lui.

11 George A. Miller, „The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information”, *Psychological Review*, nr. 63, 1956, pp. 81-97.

- 12 Steven J. Luck și Edward K. Vogel, „The Capacity for Visual Working Memory for Features and Conjunctions”, *Nature*, nr. 390, 1997, pp. 279- 281.
- 13 Clara Moskowitz, „Mind's Limit Found: 4 Things at Once”, *LiveScience*, 27 aprilie 2008, <http://www.livescience.com/2493-mind-limit-4.html>.
- 14 David Garlan *et al*, „Toward Distraction-Free Pervasive Computing”, *Pervasive Computing*, 1, nr. 2, 2002, pp. 22-31.
- 15 Clay Shirky, *Here Comes Everybody*, Penguin, New York, 2009.
- 16 în politica organizational, legăturile ocazionale pot să constituie un punct extrem de eficient.

în organizațiile cu o structură de tip matrice, în loc să activeze urmând linia directă a ordinelor, angajații ajung de multe ori să îl influențeze pe acela asupra căruia ei nu au niciun control direct. Legăturile ocazionale se constituie într-un capital social, acele relații pe care te poți bizui pentru a primi ajutorul sau un sfat prețios. Fără legături firești cu un alt grup pe care trebuie să îl influențezi, sunt puține șanse de reușită.

17 Vezi interviul lui Thomas Malone pe Edge.org, <http://edge.org/conversation/collective-intelligence>.

18 Howard Gardner, William Damon și Mihaly Csikszentmihalyi, *Good*

Work: When Excellence and Ethics Meet, Basic Books, New York, 2001; Mihaly Csikszentmihalyi, *Good Business*, Viking, New York, 2003.

19 Mihaly Csikszentmihalyi și Reed Larson, *Being Adolescent: Conflict and Growth in the Teenage Years*, Basic Books, New York, 1984.

S-ar putea să
existe chiar un
nivel moderat de
activare a rețelei
default cât timp ne
aflăm în „zona” de
interconectare

intensă. Michael
Esterman *et al.* „În
the Zone or
Zoning Out?
Tracking
Behavioral and
Neural
Fluctuations
During Sustained
Attention", *Cerebral
Cortex*,
[http://cercor.oxfor
di journals. org/
content/early/201
2/08/31/](http://cercor.oxfordjournals.org/content/early/2012/08/31/)

cercor.bhs261 ,f

ull, 31 august

2012

.CAPITOLUL 3

Atenția „de sus” și „de jos”

„MI-AM ÎNDREPTAT

ATENȚIA spre analiza unor probleme aritmetice, după câte se pare fără prea mare succes”, scria

matematicianul francez

Henri Poincare în secolul al

XIX-lea. „Dezgustat de

eșecul meu, am plecat să

petrec câteva zile la malul

mării.”-

Acolo, într-o dimineață, în timp ce se plimba pe o faleză înaltă deasupra apelor oceanului, a avut dintr-odată intuiția spontană că

„transformările aritmetice ale formulelor de gradul doi ternare nedeterminate erau identice cu acelea ale geometriei neeuclidiene”. Natura specifică a acestei dovezi nu contează în cazul de față (din fericire, pentru că nu aş putea să încep să înţeleg eu însumi matematica). Ceea ce este uimitor în legătură cu această revelaţie este *cum* i-a venit ea lui Poincare: „cu concizie, în mod neaşteptat şi cu o siguranţă imediată”. Fusesse luat prin surprindere. Universul creativităţii ştiinţifice abundă în astfel de relatări. Cari Gauss, matematician care a trăit la sfârşitul secolului al XVIII-lea şi începutul secolului al XIX-lea, lucra de patru ani

pentru a o scoate la capăt cu o teoremă, fără să fi ajuns la vreun rezultat. Apoi, într-o bună zi, răspunsul i-a venit „ca o străfulgerare de lumină”. Şi totuşi, nu putea să-i dea un nume acelui şir de gânduri care făceau legătura între anii de muncă susţinută şi străfulgerarea intuiţiei neaşteptate. De unde acest puzzle? Creierul nostru are două sisteme mentale semiindependente, în mare măsură separate. Unul are o uriaşă forţă computaţională şi operează în mod constant, torcând asemenea unui motor ce-şi vede liniştit de munca lui în tăcere pentru a ne soluţiona probleme, luându-ne prin surprindere cu câte o soluţie neaşteptată

după o chibzuire îndelungată
și profundă. Întrucât el
operează dincolo de
perspectiva conștiinței, noi
nu realizăm care sunt
modurile lui de funcționare.
Acest sistem ne înfățișează
rodul eforturilor sale uriașe
ca și cum acesta s-ar ivi din
neant și sub o multitudine de
forme, începând de la
direcția pe care o ia sintaxa
unei propoziții până la
construcția unor dovezi
matematice complexe, bine
formulate.
Această atenție din-fundalul-
minții ajunge în centrul
focalizării când își face loc
imprevizibilul. Să ne
imaginăm că vorbești la
telefonul mobil în timp ce
conduci autoturismul, când
brusc un claxon te face să îți

dai seama că s-a schimbat
culoarea semaforului în
verde.
Mare parte a rețelei
neuronale din acest sistem
se găsește în regiunea de la
baza creierului, în circuitele
neuronale subcorticale, deși
eforturile lui se transformă
în conștientizare prin
notificarea neocortexului,
straturile localizate cel mai
sus în creier. Prin activitatea
lor profundă, Poincaré și
Gauss au cules roadele
descoperirilor din straturile
inferioare ale creierului.
„De-jos-în-sus” denumeste
conceptul de alegere în
știința cognitivă pentru
astfel de operațiuni ale
echipamentului neuronal al
acestui creier de la bază.-
Mergând pe același fir logic,

„de-sus-în-jos” se referă la activitatea mentală, în principal în neocortex, care poate să monitorizeze și să îi imprime echipamentului subcortical scopurile pe care le are în vedere. Este ca și cum ar exista două minți care lucrează simultan.

Mintea de-jos-în-sus este:

- mai rapidă în timpul de funcționare al creierului, operează în milisecunde;
- involuntară și

automată: întotdeauna în priză;

- intuitivă, operând prin rețele de asociere;
- impulsivă, fiind

condusă de emoții;

- executant al rutinelor și ghid pentru acțiunile pe care le întreprindem;

- manager pentru

modelele noastre mentale

despre lume. în opoziție,

mintea de-sus-în-jos este:

- mai înceată;
- voluntară și spontană;
- depune un efort considerabil;
- sediul autocontrolului, care poate (uneori) să pună stăpânire pe rutinele automate și să reducă la tăcere pulsiunile conduse emoțional;
- capabilă să învețe noi modele, să facă noi planuri și să preia într-o anumită măsură responsabilitatea pentru

repertoriul nostru
spontan.

Atenția spontană, puterea
voinței și alegerea
intenționată sunt
direcționate de sus în jos;
atenția reflexivă, impulsul și
obișnuința din rutină sunt
direcționate de jos în sus (ca
și cum atenția ar fi
acaparată de o ținută
vestimentară interesantă sau
o reclamă atractivă). Când
alegem să vibrăm în fața
frumuseții unui apus de
soare, să ne concentrăm la
ceea ce citim sau să avem o
conversație plină de
profundzime cu cineva, este
vorba despre un schimb de-
sus-în-jos. Ochiul minții
noastre se răsfață cu un
dans continuu între a fi
acaparată de atenția motivată

de stimul și focalizarea
concentrării direcționate în
mod spontan.
Sistemul atenției de-jos-în-
sus face *multitasking*,
scanând în paralel o
multitudine de inputuri,
inclusiv particularități ale
ambientului care nu au
intrat încă în raza de interes
a concentrării depline; el
analizează ce există în
câmpul nostru perceptiv
înainte să ne facă să
înțelegem ce va selecta ca
fiind relevant pentru noi.
Mintea noastră care
procesează de-sus-în-jos are
nevoie de mai mult timp
pentru a decide cu ce se va
prezenta din ceea ce a ales,
identificând lucrurile câte
unul pe rând și aplicând o
analiză mai profundă.

Prin ceea ce ajunge să fie o
iluzie optică a minții noi
percepem ceea ce se află în
conștiința noastră ca fiind
egal cu totalitatea
operațiunilor minții. Dar în
realitate majoritatea
operațiunilor mentale se
petrec dincolo de cortina din
față a minții, în mijlocul
motoarelor turate ale
sistemelor de-jos-în-sus.
Mare parte (sau unii, cred
unii) din ceea ce mintea care
procesează de-sus- în-jos
consideră că a fost ales
pentru a fi sub atenția
focalizării, a fi subiect de
gândire și îndeplinit
constituie de fapt planuri
dictate de-jos-în-sus. Dacă
această derulare secvențială
ar fi un film, observă cu un
umor acid psihologul Daniel

Kahneman, mintea care
procesează de-sus-în-jos ar
putea
fi un „personaj în rol
secundar care crede despre
sine că este protagonist”
Datând din urmă cu multe
milioane de ani în evoluția
speciei umane, circuitele
neuronale reflexive, cu
acționare rapidă de-jos-în-
sus, stimulează gândirea pe
termen scurt, motivația și
luarea deciziilor cu
rapiditate. Circuitele
neuronale de-sus-în-jos,
localizate în regiunea
frontală și de sus a
creierului, au apărut mai
târziu pe scara evoluției,
maturizarea lor deplină
datând din urmă cu doar
câteva sute de mii de ani.

Conexiunea neuronală de-
sus-în-jos adaugă în
repertoriul de care dispune
mintea noastră aptitudini
precum conștiința de sine,
reflecția, analiza atentă și
planificarea. Concentrarea
atenției intenționale de-sus-
în-jos îi pune la dispoziție
minții o pârgă de
gestionare a activității
creierului. În timp ce ne
mutăm atenția de la o
sarcină, un plan, o senzație,
devin active circuitele
corespunzătoare pentru
procesare ale creierului. Îți
revine în minte o amintire
fericită când dansai;
neuronii responsabili pentru
bucurie și mișcare sunt
activați. Îți amintești de
înmormântarea unei ființe
dragi; se activează circuitul

creierului relativ la tristețe.
Repeți mental o lovitură
specifică pentru jocul de
golf, iar axonii și dendritele
care orchestrează aceste
mișcări se conectează cu mai
multă forță.
Creierul uman se numără
printre realizările
remarcabile ale evoluției,
dar nu este totuși perfect.-
Sistemele creierului de
procesare de-jos-în-sus cu
mai multă vechime pe scara
evoluției au funcționat bine,
după câte se pare, pentru
supraviețuirea speciei
umane în cea mai mare
parte a preistoriei
umanității, dar construcția
lor ne produce astăzi unele
neajunsuri. În cea mai mare
parte din viață, sistemul cu o

vechime mai mare ajunge să
fie predominant, de obicei în
avantajul nostru, dar uneori
în dezavantajul nostru:
impulsul de a cheltui peste
măsură, de a avea
dependențe și de a ne grăbi
în mod nesăbuit figurează
printre semnele distinctive
pentru acest sistem care nu
mai este de actualitate.
Supraviețuirea are nevoie,
din ce ne-a transmis evoluția
timpurie, de o construcție a
creierului nostru cu
programe presetate de
procesare de-jos- în-sus ca să
procreeze și să crească
vlăstarele, să aprecieze ce
este agreabil și ce este
dezgustător, să fugă din
calea amenințărilor de tot
felul sau să pornească în
căutarea hranei și așa mai

departe. Dar lumea de astăzi este foarte diferită: avem nevoie atât de des să mergem prin viață urmând direcția de-sus-în-jos, contra curentului permanent al toanelor și impulsurilor de-jos-în-sus.

Un factor surprinzător reface în permanență echilibrul, schimbând direcția, în sensul de-jos-în-sus: creierul are grijă să economisească energie. Eforturile cognitive, cum ar fi să înveți să folosești cele mai recente noutăți ale tehnologiei, solicită o atenție activă, cu prețul unui consum de energie. Dar cu cât repetăm mai mult o rutină care altădată era nouă, cu atât mai repede ea se transformă în obișnuință

mecanică și ajunge să fie asimilată de circuitele neuronale de-jos-în-sus, în mod special rețelele neuronale din ganglionii bazali, substanță nervoasă de dimensiunea unei mingi de golf, localizată la baza creierului, exact deasupra măduvei spinării. Cu cât exersăm mai mult o rutină, cu atât mai mult o vor asimila ganglionii bazali, preluând-o din alte părți ale creierului.

Sistemele de procesare în direcția jos/sus își distribuie sarcini mentale între ele, astfel încât noi să putem obține rezultate optime cu minimum de efort. Cum familiarizarea face ca o rutină să fie mai ușoară, ea este direcționată de sus în

jos. Modul în care
experimentăm acest transfer
neuronă ne determină să
acordăm mai puțină atenție
— și, în cele din urmă, niciun
fel de atenție — pe măsură
ce el devine automat.
Supremul automatism poate
fi observat atunci când
expertiza își spune cuvântul
și când facem față unei
solicitări deosebite
concentrându-ne atenția fără
niciun pic de efort, fie la o
partidă de șah, la o cursă
NASCAR sau la crearea unei
picturi în ulei. Dacă nu am
exersat suficient, toate
acestea vor cere o
concentrare focalizată în
mod voluntar. Dar dacă
stăpânim deja aptitudinile de
care este absolută nevoie la
un nivel care să răspundă

solicitării, ele nu vor
presupune niciun fel de efort
cognitiv suplimentar —
eliberarea atenției pentru
eforturi cognitive
suplimentare fiind lesne de
remarcat doar în rândul
performerilor de excepție.
După cum confirmă
campionii de talie
internațională, aflați la cele
mai înalte niveluri, acolo
unde competitorii au exersat
aproape la fel de multe mii
de ore, orice competiție
devine un joc mental: starea
minții tale determină cât de
bine vei putea să te
concentrezi și, astfel, cât de
bine vei putea să te descurci.
Cu cât vei reuși mai mult să
te relaxezi și să ai încredere
în mișcările coordonate de-
jos-în-sus, cu atât mai mult

îți vei elibera mintea pentru
ca ea să-și intensifice
agerimea.
Să luăm, de exemplu, cazul
unor mijlocași centrali din
fotbalul american care au
deja ceea ce jurnaliștii
sportivi numesc „marea
abilitate de a vedea terenul”:
ei pot să citească în avans
cum vor arăta mișcările
defensive ale echipei
adverse, să-i simtă intențiile
și, odată ce jocul începe, să
se adapteze în mod automat
la acele mișcări, câștigând în
avans o secundă sau două,
foarte prețioase, pentru a
alege un mijloc disponibil
pentru o pasă. O astfel de
„vedere” necesită un volum
urias de antrenament, astfel
încât ceea ce la început
solicită multă atenție ajunge

să se petreacă în mod
automat.
Din perspectiva
computațională a minții, a
identifica un mijloc în timp
ce te află sub presiunea
greutății câtorva corpuri
umane, cam 160 kg, care se
prăvălesc peste tine din
diverse unghiuri nu este o
încercare ușoară: mijlocul
trebuie să țină minte rutele
pe unde urmează să se
deplaseze potențialii
coechipieri care vor
recepționa mingea și, în
același timp, să proceseze și
să reacționeze la mișcările
tuturor celor unsprezece
jucători din echipa adversă
— provocare care este cel
mai bine gestionată de
circuitul neuronal
antrenat de-jos-în-sus (și

care ar putea fi copleșitoare dacă jucătorul ar fi nevoit să analizeze în detaliu și în mod conștient fiecare mișcare).

O rețetă sigură ca să o dai în bară

Lolo Jones conducea cursa de 100 de metri obstacole pentru femei în sezonul în care se pregătea să cucerească o medalie de aur la Olimpiada de la Beijing din 2008. Conducând detașat, trecuse de obstacole într-un ritm care nu solicitase niciun efort — până când ceva nu a mai mers bine.

La început, a fost ceva insesizabil: avea senzația că obstacolele veneau spre ea prea repede. Stăpânită de această senzație, Jones era copleșită de un gând

sâcâitor: *Vezi să nu faci
lucrurile de mântuială și s-o
dai în bară cu tehnica ta...
Vezi să-ți meargă picioarele
și dă-i bice!*

Cu aceste gânduri în minte,
înteți ritmul puțin prea mult
— și lovi cel de-al nouălea
din cele zece obstacole.

Jones avea să termine pe
poziția a șaptea, departe de
primul loc, după care s-a
prăbușit pe pistă într-un
hohot de plâns.-

Privind în urmă, chiar în
momentul când era pe
punctul să dea din nou
marea lovitură la Olimpiada
de la Londra din 2012 (unde
până la urmă s-a clasat a
patra la cursa de 100 de
metri), Jones a reușit să-și
amintească momentul
anterior înfrângerii cu o

claritate incredibilă. Dacă i-ai întreba pe cercetătorii din neuroștiință, ei ar putea să diagnosticheze eroarea cu o siguranță la fel de incontestabilă: când ea a început să se gândească la detaliile tehnice, în loc să lase lucrurile să meargă de la sine și să se ocupe de ele circuitele-motor care exersaseră aceste mișcări de atâtea ori încât ajunseseră să atingă perfecțiunea, Jones făcuse o schimbare, renunțând să se bazeze pe sistemul de procesare de-jos-în-sus, alegând în schimb interferența de-sus-în-jos. Studii consacrate analizei funcționării creierului uman au ajuns la concluzia că, atunci când un campion de atletism începe să se

gândească în detaliu la tehnica folosită în timpul desfășurării probei sportive, rezultatul este rețeta sigură pentru eșec. Când se gândesc la ce parte a labei piciorului controlează balonul, jucătorii de top din fotbalul american comit mai multe greșeli.- Același lucru se întâmplă când jucătorii de baseball își propun să urmărească dacă bâta lor se mișcă în sus sau în jos în timpul unui balans. Cortexul motor, care în cazul unui atlet experimentat are aceste mișcări întipărite profund în circuitele neuronale în urma miilor de ore de antrenament, operează cel mai bine când este lăsat în pace. Atunci

când cortexul prefrontal se activează, iar noi începem să ne gândim cum facem ceea ce facem, cum să facem ceea ce facem — sau, mai rău, ce să *nu* facem —, creierul cedează o parte din control în seama circuitelor care știu cum să gândească și să fie preocupate, dar nu și cum să execute mișcarea în sine. Indiferent că vorbim despre curse de 100 de metri, fotbal american sau baseball, așa arată rețeta universală ca să o dai în bară. Acesta este motivul pentru care Rick Aberman, care se ocupă de consilierea echipei de baseball Minnesota Twins, îmi mărturisea următoarele: „Când antrenorul trece în revistă partidele și își focalizează

atenția doar pe ce să *nu* se facă data viitoare, rezultatul este cu siguranță rețeta cu care jucătorii vor ajunge să se blocheze."

Și acest lucru este valabil nu doar în sport. A face dragoste este ceva ce îți vine în minte ca o activitate în care a deveni prea analitic și autocritic constituie o piedică. Un articol de ziar dedicat „efectelor imprevizibile pe care le are încercarea premeditată de a te relaxa când ești în stare de stres” sugerează, cu toate acestea, contrariul.²

Să fii relaxat și să faci dragoste sunt două lucruri care merg perfect împreună atunci când lăsăm ca lucrurile să vină de la sine —

nu când ne propunem să se
întâmpie. Sistemul nervos
parasimpatic, care se
blochează în timpul acestor
activități, acționează în mod
obișnuit independent de
circuitul executiv al
creierului, care se gândește
la ele.

Edgar Allan Poe a dat un
nume acestei tendințe
mentale nefericite de a
scoate la iveală un subiect
sensibil pe care deja voiai să
nu-l mai aduci în discuție:
„drăcușorul din spatele
gândului pervers”. Un articol
intitulat în mod sugestiv
„Cum să gândești, să
vorbești sau să acționezi
exact în cel mai nepotrivit
mod pentru orice ocazie”,
scris de Daniel Wegner,

psiholog de la Harvard,
explică acest mecanism
cognitiv care îi dă curaj
drăcușorului să acționeze.-
După cum avea să descopere
Wegner, erorile se succed în
funcție de cât de neatenți,
stresați sau, dimpotrivă,
tensionați mental suntem. În
astfel de împrejurări, un
sistem de control cognitiv
care să monitorizeze în mod
finesc erorile pe care le-am
putea face (cum ar fi „Nu
aminti despre acest subiect”)
poate să acționeze
nepremeditat ca un
declanșator mental,
crescând șansa de a comite
acea eroare (cum ar fi „Să
amintești de acel subiect”).
Când Wegner le-a cerut
subiecților voluntari ai
testului său să încerce să *nu*

se gândească la un anumit cuvânt, la scurt timp, când aceștia au fost impulsionați să răspundă rapid la o sarcină asociată cu acel cuvânt, în mod neașteptat au spus de cele mai multe ori exact cuvântul interzis. Supraîncărcarea atenției restrânge controlul mental. Exact în momentele când ne simțim cel mai stresați, ni se întâmplă să uităm numele persoanelor pe care le știm foarte bine, ca să nu mai amintim de datele lor de naștere, zilele aniversare și alte date de importanță majoră din punct de vedere social.² Un alt exemplu: obezitatea. Cercetătorii au ajuns la concluzia că răspândirea

epidemică a cazurilor de obezitate în Statele Unite ale Americii în ultimii 30 de ani are o strânsă legătură cu prezența explozivă a computerelor și gadgeturilor în viața oamenilor — și intuiesc că aceasta nu este o corelație aleatorie. O existență dependentă de tentațiile lumii digitale creează o supraaglomerare cognitivă aproape constantă. Iar supraaglomerarea slăbește autocontrolul. Uită de toate aceste tentații ale tehnologiei moderne și așa vei rezolva problema dietei alimentare. Pierduți în universul digital, întindem mâna în mod inconștient după cutia cu dulciuri.

Distorsionarea circuitului de-jos-în- sus

Într-un studiu despre psihologi, acestora li se punea întrebarea dacă există „un lucru sâcâitor” pe care ei nu l-au înțeles despre propria persoană.—

Unul dintre ei a răspuns că timp de două decenii a studiat felul în care vremea mohorâtă te face să-ți vezi întreaga existență în culori sumbre, doar dacă nu cumva devii conștient de faptul că vremea mohorâtă îți influențează în rău propria stare de spirit, dar că, în ciuda faptului că el înțelege acest lucru, un cer înnorat tot îl face să nu se simtă în largul lui.

Un altul nu își putea explica dorința compulsivă de a scrie articole în care să demonstreze faptul că anumite studii sunt conduse greșit și de ce continua să facă acest lucru chiar dacă niciunul dintre cercetătorii de seamă nu se sinchisea prea tare de articolele lui. Un al treilea afirma că, deși studiase „opinia distorsionată a percepției exagerate a bărbaților ca fiind una cu conotații sexuale” — interpretarea greșită a atitudinii prietenoase din partea unei femei ca având un interes de natură amoroasă —, el totuși ceda în fața tentației de a împărtăși opinia distorsionată.

Circuitele neuronale de-jos-
în-sus învață cu lăcomie — și
în tăcere —, însușindu-și
lecțiile încontinuu pe măsură
ce trăim fiecare clipă a unei
zile. O asemenea învățare
intrinsecă nu are nevoie
niciodată să pătrundă în
conștiința noastră, deși ea
acționează ca o busolă în
viață, la bine și la rău.
Sistemul nervos involuntar
funcționează bine în cea mai
mare parte a timpului: știm
ce se petrece, ce e de făcut
și putem să facem slalom
printre solicitările zilei
destul de iscusit în timp ce
ne gândim la alte lucruri.
Dar acest sistem are și el
slăbiciunile lui: emoțiile și
motivațiile noastre creează
distorsiuni și parti-pris-uri în
fluxul atenției, pe care în

mod specific nu le observăm
și nu observăm că nu le
observăm.
Să ne gândim la anxietatea
socială. În general,
persoanele anxioase se agață
de orice, chiar și de lucruri
doar puțin amenințătoare;
acele persoane care suferă
în mod compulsiv de
anxietate socială identifică
până și cel mai mic semn de
respingere, cum ar fi o
expresie fugară de neplăcere
pe chipul unei alte persoane
— o reflectare a
presupunerii lor obișnuite că
se vor număra printre
marginalizații sociali. Cea
mai mare parte a acestei
tranzacții emoționale se
desfășoară dincolo de
conștientizare, conducându-i
pe respectivii la evitarea

unor situații în care ar putea deveni anxioși. O metodă ingenioasă de remediere a acestei distorsiuni de-jos-în-sus este atât de subtilă încât oamenii nu își dau seama că tiparele lor de atenție sunt reconectate (la fel cum nu își dau seama că la început conectarea neuronală are loc chiar în timp ce ei o dobândesc). Cunoscută drept „modificare a distorsionării cognitive” sau CBM, această terapie imperceptibilă cu ochiul liber se desfășoară prin expunerea în fața celor care suferă de anxietate socială severă a unui set de fotografii prezentând un public, în timp ce li se cere să urmărească momentul

când apar tiparele care îi
deranjează și să apese un
buton cât de repede se
poate.—

Flash-urile nu apar niciodată
în zona imaginilor care sunt
amenințătoare, cum ar fi
chipurile unor oameni
încruntați. Deși această
intervenție se află în spatele
conștientizării lor, pe
parcursul câtorva ședințe
circuitule neuronale de-jos-
în-sus învață să își îndrepte
atenția spre semnale
nonamenințătoare. Cu toate
că persoanele respective nu
au un indiciu legat de
reformularea subtilă a
tiparelor de atenție,
anxietatea lor în contexte
sociale își pierde din
intensitate.—

Acesta este o utilizare benignă a respectivelor circuite neuronale. Apoi vorbim de publicitate. Tactica de modă veche de a atrage atenția într-o piață de desfacere aglomerată — cu ce este nou, îmbunătățit, șocant — încă mai funcționează. Dar o miniindustrie a studiilor dedicate creierului uman în serviciul marketingului a condus la conceperea unor tactici bazate pe manipularea stratului inconștient al minții. Un astfel de studiu a ajuns la concluzia că, dacă le prezinți oamenilor produse de lux sau doar le induci să se gândească la bunuri de lux, ei devin mai egocentrice în deciziile lor.—

Una dintre cele mai active zone de cercetare a alegerii inconștiente se referă la ce ne determină să ne îndreptăm spre un anumit produs atunci când facem cumpărături. Comercianții vor să știe cum să ne mobilizeze partea de creier care procesează de-jos-în-sus.

Cercetările de piață, de exemplu, au ajuns la concluzia că, atunci când oamenilor li se prezintă o băutură, iar sticla are alături chipuri umane fericite care se mișcă pe fundalul unui ecran prea repede pentru a fi înregistrate în mod conștient — dar, cu toate acestea, sunt observate de sistemele de-jos-în-sus —, ei consumă mai mult din acea

băutură decât atunci când
chipurile care se perindă pe
ecran sunt niște fețe
mânioase.
O trecere în revistă a unor
astfel de studii conduce spre
concluzia că suntem „într-o
proporție uriașă
inconștienți” de existența
acestor forțe ale unui
marketing subtil, chiar în
timp ce ne modifică felul în
care facem cumpărături.—
Conștientizarea de-jos-în-sus
face din noi niște victime
inocente la cheremul forțelor
ce declanșează acțiunea
subconștientului.
Astăzi, viața pare să fie
guvernată într-o măsură
îngrijorător de mare de
impulsuri; un val uriaș de
reclame publicitare ne

stimulează, în direcția
circuitelor de-jos-în-sus, să
ne dorim o mulțime de
bunuri și să cheltuim azi fără
să ne pese care va fi prețul
plătit ulterior. Tirania
impulsului depășește în
cazul multora tot ce ne
putem imagina despre
supracheltuială și
supraîmprumut, ducând la
supraconsum alimentar și
alte obiceiuri compulsive,
începând de la plăcerea
bolnăvicioasă de a consuma
în neștire acadele până la
pierderea de timp prețios
stând cu ochii pironiți pe un
ecran digital.

Deturnări neuronale

Pășești pentru prima oară în
biroul altcuiva; care este
primul lucru pe care îl
observi? Iată un indiciu

pentru a vedea ce-ți
stimulează focalizarea
atenției de-jos-în-sus în acel
moment. Dacă tot ceea ce
urmărești este un scop
financiar, ai putea să remarci
imediat un grafic al
câștigurilor afișat pe ecranul
computerului. Dacă suferi de
arahnofobie, îți vei fixa
atenția asupra pânzelor de
păianjen din colțul ferestrei.
Acestea sunt alegeri
subconștiente prin
direcționarea atenției. O
asemenea captare a atenției
are loc atunci când circuitul
neuron al amigdalei,
santinela creierului pentru
identificarea semnificațiilor
emoționale, observă un lucru
pe care îl consideră
semnificativ; o insectă
supradimensionată, un chip

uman cu o falcă în cer și alta
în pământ sau un bebeluș
dulce care merge de-a
bușilea, fiecare îți dă o idee
despre filtrările creierului cu
privire la un asemenea
interes instinctiv.— Acest
dispozitiv al creierului mediu
bazat pe sistemul neuronal
de-jos-în-sus reacționează cu
mult mai rapid în timp
neuronal decât se întâmplă
în regiunea prefrontală de-
sus-în-jos; el trimite semnale
în sus pentru a activa căi de
acces corticale mai înalte
care pun în stare de alertă
centrii executivi (relativ)
înceți, indicându-le să se
trezească și să acorde
atenție.
Mecanismele atenției din
creierul nostru au evoluat pe
parcursul a sute de mii de

ani pentru a ne ajuta să
supraviețuim într-o junglă
unde primejdiile pândeau la
tot pasul, iar amenințările i-
au făcut pe strămoșii noștri
să își adapteze un registru
vizual specific și un set de
ritmuri diferite — uneori
asemănător cu așteptarea
leneșă a unui șarpe, alteori
cu viteza unui tigru care se
năpustește asupra prăzii.
Acea dintre strămoșii noștri
a căror amigdală era
suficient de iute în reacții
încât să-i ajute să fugă din
calea șarpelui și să nu apară
în calea tigrului ne-au
transmis nouă construcția
lor neuronală reușită.
Șerpii și păianjenii, două
animale pe care se pare că le
observăm întotdeauna cu

îngrijorare, ne captează
atenția chiar atunci când
imaginile lor trec ca un flash
rapid prin fața ochilor, încât
nu avem nici măcar
conștiința de a le fi
vizualizat. Circuitele
neuronale de-jos-în-sus le
identifică mai rapid decât pe
obiectele neutre și transmit
un semnal de alarmă.
(Prezintă flash-uri cu aceste
imagini unui biolog expert în
studiul șerpilor sau
păianjenilor și acesta va
avea și el atenția captată —
dar fără niciun semnal de
alarmă.—) Creierul
consideră că este imposibil
să ignore fețe umane care
exprimă o trăsătură
emoțională, în special pe

cele furioase.— Fețele
mânioase au o
supersingularitate: scanează
o masă de chipuri umane și
cineva cu o față mânioasă va
ieși, cu siguranță, în
evidență. Regiunea de la
baza creierului va identifica
un personaj de desen animat
cu sprâncenele încruntate în
formă de V (precum copiii
din *South Park*) într-un timp
mai scurt decât îi ia să
remarce o față fericită.
Suntem conectați neuronal
astfel încât să acordăm o
atenție reflexivă unor
„stimuli supernormali”, fie că
este vorba despre siguranță,
nutriție sau sex — la fel cum
face o mătă care nu se poate
abține să nu vâneze un

șoarece de jucărie legat de o sfoară. În lumea de azi, reclamele publicitare care manipulează aceleași preferințe preconectate neuronal ne atrag și ele de jos-în-sus, captându-ne atenția reflexivă. Dacă îi adaugi unui produs eticheta „sex” sau „faimă”, vei activa exact aceleași circuite care ne stimulează să cumpărăm din motive pe care nici măcar nu le remarcăm. Înclinațiile pe care le avem ne fac să fim extrem de vulnerabili. De aceea alcoolicii sunt captivați de reclamele cu vodcă, exaltații de personaje sexy dintr-un spot publicitar pentru o vacanță în care să-ți iei lumea în cap și să uiți de toate.

Aceasta este atenția
preselectată de-jos-în-sus; o
astfel de captare a atenției
începând de jos este
spontană, o alegere
involuntară. Suntem cel mai
mult predispuși la emoții
care să stimuleze focalizarea
atenției în acest mod atunci
când mintea noastră
hoinărește, când suntem
distrași sau când suntem
copleșiți de noianul de
informații — sau toate trei la
un loc.

După aceea, mai sunt
emoțiile scăpate de sub
control. Scriam acest
subcapitol chiar ieri, stând în
fața computerului de pe
biroul meu de lucru, când,
din senin, m-a fulgerat o
durere ascuțită la spate, în
regiunea lombară. Probabil

că nu venise din neant: se
strecurase încet-încet, chiar
de dimineață. Dar atunci
când m-am așezat la masa
mea de lucru ea s-a propagat
brusc prin tot corpul,
începând din regiunea
coccisului, până sus, spre
centrii nervoși ai durerii din
creierul meu.

Când am încercat să mă ridic
în picioare, durerea care mă
săgeta era atât de ascuțită
încât m-am prăbușit înapoi
pe scaun. Mai grav, mintea a
început să mi se agite,
gândindu-se la cel mai rău
scenariu care mi s-ar fi putut
întâmpla: *O să fiu paralizat
de durere pentru tot restul
vieții, voi fi nevoit să fac
injecții cu steroizi în mod
periodic...*, iar șirul
gândurilor mi-a îndemnat

mintea cuprinsă de panică să
își amintească de povestea
ciupercii care nu fusese
corespunzător manipulată în
procesul de fabricație a unui
medicament și rezultatul
fusese unul catastrofal:
virusul meningitei a ucis
douăzeci și șapte de
pacienți, care făcuseră cu
toții exact acele injecții.
În timp ce se petreceau toate
acestea, eu tocmai dădusem
„Delete”, ștergând un
paragraf din text care se
refera la un anumit subiect
pe care intenționasem să îl
transfer în textul cărții de
față. Dar cu atenția prinsă în
chingile durerii și ale
îngrijorării, am uitat complet
de intenția mea; astfel, un
paragraf întreg a dispărut
într-o gaură neagră.

Astfel de deturnări emoționale sunt declanșate de amigdală, radarul creierului pentru depistarea amenințării, care scrutează în permanență ce se petrece în jurul nostru pentru a descoperi eventuale pericole. Când aceste circuite identifică o amenințare (sau ce interpretăm ca fiind o potențială amenințare — de multe ori ele pot să se înșele), o magistrală de circuite neuronale care se îndreaptă în viteză în sus, spre regiunea prefrontală a creierului, trimite un val uriaș de semnale care determină creierul din regiunea bazală să pună în mișcare trupele de elită: fascicolul atenției ni se

îngustează, ațintindu-se spre
ceea ce ne deranjează;
memoria se regrupează,
făcând să ne fie mai ușor să
ne amintim tot ce este
relevant pentru amenințarea
care ne paște; corpul nostru
intră în alertă întrucât valul
hormonilor de stres cu care
suntem asaltați ne
pregătește membrele pentru
o tactică sănătoasă: luptă-
sau-fugi. Ne fixăm atenția pe
lucrul perturbator și uităm
de restul.
Cu cât emoția este mai
puternică, cu atât mai
intensă este fixarea atenției.
Deturnările de atenție sunt
un soi de superadeziv pentru
fixarea atenției. Dar
întrebarea care se ridică
este alta: Pentru cât timp va
rămâne concentrată

focalizarea atenției noastre?
După cum s-a dovedit, acest lucru depinde de cât de puternică este regiunea prefrontală stângă în a liniști amigdala surescitată (există două amigdale, câte una pentru fiecare emisferă cerebrală). Această magistrală neuronală prefrontală a amigdalei are ramificații spre partea stângă și cea dreaptă prefrontală. Când ne este deturnată atenția, circuitele neuronale al amigdalei captează ceea ce transmite partea dreaptă și preiau semnalele. Dar partea stângă poate să transmită semnale în jos, care să liniștească degringolada produsă de deturnarea atenției.

Reziliența emoțională se traduce prin cât de rapid ne revenim după momentele perturbatoare. Persoanele care sunt extrem de reziliente — care își revin imediat după o provocare perturbatoare — pot să aibă de treizeci de ori mai multă activare în regiunea prefrontală stângă față de acelea care sunt mai puțin reziliente.— Vestea bună: după cum urmează să vedem în Partea a V-a, putem să creștem rezistența circuitelor neuronale din regiunea prefrontală stângă, care liniștesc amigdala surescitată.

Viața pe pilot automat

Eram absorbit într-o conversație cu unul dintre

prietenii mei într-un
restaurant aglomerat și ne
apropiam de sfârșitul
prânzului luat împreună. El
era cufundat cu totul în
povestea pe care mi-o
spunea, oferindu-mi detalii
despre un moment deosebit
de intens pe care îl trăise de
curând.
Era atât de absorbit în
relatarea poveștii lui, încât
nici nu se atinsese de
mâncarea pe care o
comandase. Mâncarea din
farfuria mea se evaporase de
mult.
La un moment dat,
chelnerița care ne servea
prânzul s-a apropiat de masa
noastră și a întrebat: „Vă
place mâncarea?”
El abia dacă a băgat-o în
seamă și i-a răspuns distrat,

cu un aer sever: „Nu, nu încă" și a continuat cu relatarea poveștii lui fără să îi scape din vedere nici cel mai mic detaliu.

Cu siguranță, replica prietenului meu nu era răspunsul potrivit la întrebarea adresată de persoana care ne servea, ci mai degrabă la ceea ce spun *de obicei* chelnerii în acel moment al desfășurării ritualului din jurul unei mese în oraș: „Ați terminat?"

Această mică eroare este specifică pentru inconvenientul vieții trăite sub dominația circuitelor neuronale de-jos-în-sus, pe pilot automat: ratăm momentul exact atunci când ni se întâmplă să-l trăim, reacționând în schimb la un

șablon fixat de supoziții
despre ceea ce se întâmplă.
Și astfel ratăm partea
amuzantă a clipei:
Chelnerița: „Vă place
mâncarea noastră?" Clientul:
„Nu, nu încă."
Cu ceva timp în urmă, când
încă mai existau cozi
interminabile în multe sedii
de birouri, la care oamenii
așteptau să le vină rândul la
un copiator, Ellen Langer,
psiholog la Harvard, fără să
se lase descurajată de șirul
de oameni în așteptare, a
intrat în fața tuturor peste
rând, spunându-le cu
nonșalanță: „Trebuie să fac
numai câteva copii!"
Desigur, fiecare dintre aceia
care stăteau încolonați la
rând se afla acolo tocmai

pentru că trebuia să facă niște copii, la fel ca ea. Și totuși, așa cum deseori se întâmplă, acela care se afla în față la coadă a încuviințat cu complicitate gestul lui Langer de a o lua înainte. Acest lucru, susține Langer, confirmă nepăsarea, atenția aflată pe pilot automat. Dimpotrivă, atenția activă ar putea determina persoana din fața cozii să întrebe dacă este vorba într-adevăr despre o nevoie de a avea rapid acele copii. Angajarea activă a atenției înseamnă activitate de-sus-în-jos, un antidot la traversarea zilei ca un zombie, recurgând la automatisme. Putem să luăm atitudine față de reclamele publicitare, să fim vigilenți

față de ce se întâmplă în
jurul nostru, să punem sub
semnul îndoielii rutinele sau
să le îmbunătățim. Această
atenție concentrată, adesea
orientată spre un țel, inhibă
obiceiurile mentale
netrecute prin filtrul
gândirii.—

Astfel, când emoțiile reușesc
să ne conducă atenția,
putem să gestionăm totodată
emoțiile transmise de-sus-în-
jos depunând un efort activ.
În acest fel, regiunile
prefrontale preiau controlul
asupra amigdalei,
echilibrându-i potența. Un
chip uman furios sau chiar
un bebeluș simpatice pot să
nu reușească să ne capteze
atenția atunci când circuitele
neuronale pentru controlul
de-sus-în-jos al atenției își

asumă responsabilitatea
pentru ceea ce creierul a
ales să ignore.

Note:

1 Henri Poincare, citat în
Arthur Koestler, *The Act
of Creation*, Hutchinson,
Londra, 1964, pp. 115-
116.

2 Unii cercetători din
domeniul științelor
cognitive denumesc
aceste sisteme „minți
separate”. Eu m-am
referit la sistemele
neuronale direcționate
de- sus-în-jos ca la niște
„artere de acces la
înălțime”, iar la acelea
care urmează direcția
de-jos-în-sus ca fiind
„artere de acces la
altitudine joasă”, în

cartea mea *Social Intelligence*, Bantam, New York, 2006. Daniel Kahneman, în cartea lui *Thinking Fast and Slow*, Farrar, Straus & Giroux, New York, 2012, folosește termenii *sistemul 1* și *sistemul 2*, pe care îi denumește „ficțiuni de reprezentare”. În ceea ce mă privește, găsesc că o asemenea terminologie este greoaie. Altfel spus, cu cât cineva cercetează mai amănunțit rețeaua neuronală, cu atât mai puțin se va mulțumi cu terminologia sistemelor „de sus” și „de jos”. Dar,

deocamdată, se poate
opera cu acești termeni.
3Kahneman, *Thinking Fast
and Slow*, p. 31.

4 Coloana vertebrală a ființei
umane reprezintă unul
dintre numeroasele
momente importante în
care evoluția a scos la
iveală o constituție
biologică suficient de
bună, însă nu perfectă:
structurarea pe sisteme
deja formate a acestei
aglomerări de oase pe o
singură coloană
funcționează în mod
corespunzător — deși
un trepied flexibil,
realizat din trei coloane,
ar fi putut să fie mult
mai rezistent. Orice
persoană care a suferit
de pe urma herniei de

disc intervertebral sau
de artrită cervicală
poate să depună
mărturie pentru aceste
imperfecțiuni din
constituția biologică.

5 Lolo Jones în Sean
Gregory, „Lolo's No Choke”,
Time, 30 iulie 2012, pp. 32-
38.

6 Sian Beilock et al, „When
Paying Attention
Becomes Counter-
Productive”, *Journal of
Experimental
Psychology*, 18, nr. 1,
2002, pp. 6-16.

7 Eforturile pe care le facem
pentru a ne relaxa au
șanse să nu dea
rezultate, în special în
acele momente când
suntem sub presiune
pentru a duce la bun

sfârșit ce ne-am propus.
Vezi Daniel Wegner,
„Ironic Effects of Trying
to Relax Under Stress”,
*Behaviour Research
and Therapy*, 35, nr. 1,
1997, pp. 11-21.

8 Daniel Wegner, „How to
Think, Say, or Do
Precisely the Worst
Thing for Any
Occasion”, *Science*, 3
iulie 2009, pp. 48-50.

9 Christian Merz *et al*,
„Stress Impairs
Retrieval of Socially
Relevant Information”,
*Behavioral
Neuroscience*, 124, nr.
2, 2010, pp. 288-293.

10 „Unshrinkable”, *Harpers
Magazine*, decembrie 2009,
pp. 26-27.

11 Yuko Hakamata *et al*, „Attention Bias Modification Treatment”, *Biological Psychiatry*, 68, nr. 11, 2010, pp. 982-990.

12 Când psihologii clinicieni au inițiat ședințe de terapie pentru persoanele care suferă de anxietate socială, în timpul cărora acestea erau încurajate să își îndrepte atenția spre chipuri cu o expresivitate neutră sau prietenoasă aflate într-o mulțime de oameni, nu numai că nu și-au fixat privirea asupra chipurilor respingătoare, dar două treimi dintre aceste persoane au scăpat de starea de anxietate. Norman B. Schmidt *et al*, „Attention Training for Generalized Social Anxiety Disorder”,

Journal of Abnormal Psychology, 118, nr. 1, 2009, pp. 5-14.

13 Roy Y.J. Chua și Xi Zou (Canny), „The Devil Wears Prada? Effects of Exposure to Luxury Goods on Cognition and Decision Making", Harvard Business School Organizational Behavior Unit Working Paper, nr. 10 034, 2 noiembrie, 2009, <http://ssrn.com/abstract=1498525> sau <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1498525>.

14 Gavan J. Fitzsimmons *et al*, „Non-Conscious Influences on Consumer Choice", *Marketing Letters*, 13, nr. 3, 2002, pp. 269-279.

15 Patrik Vuilleumier și Yang-Ming Huang,

„Emotional Attention:
Uncovering the Mechanisms
of Affective Biases in
Perception", *Current
Direction in Psychological
Science*, 18, nr. 3, 2009, pp.
148-152.

16 Arne Ohman *et al*,
„Emotion Drives Attention:
Detecting the Snake in the
Grass", *Journal of
Experimental Psychology:
General*, 130, nr. 3, 2001, pp.
466-478.

17 Elizabeth Blagrove și
Derrick Watson, „Visual
Marking and Facial Affect:
Can an Emotional Face Be
Ignored?", *Emotion*, 10, nr.
2, 2010, pp. 147- **168**.

18 A.J. Schackman *et al*,
„Reduced Capacity to
Sustain Positive Emotion in
Major Depression Reflects

Diminished Maintenance of
Fronto-Striatal Brain
Activation", *Proceedings of
the National Academy of
Sciences*, 106, 2009, pp.
22445-22450.

19 Ellen Langer,
Mindfulness, Addison-
Wesley, Reading, 1989.

CAPITOLUL 4

**Cât de mult valorează
o minte care
hoinărește liberă**

SĂ FACEM UN PAS ÎNAPOI
pentru o clipă și să reflectăm
încă o dată asupra gândirii.
Din felul în care am scris
până acum se simte clar o
atitudine părtinitoare
implicită: aceea că o atenție
concentrată, orientată spre
un scop, este mai prețioasă
decât o conștientizare
deschisă, spontană. Dar

simplică presupunere că atenția
trebuie să servească
rezolvării de probleme sau
atingerii unor scopuri
minimalizează tendința pe
care o are mintea de a
alerga liberă de fiecare dată
când este lăsată să se
descurce singură.
Fiecare varietate de atenție
își are utilitatea ei. Însuși
faptul că aproape jumătate
dintre gândurile noastre
sunt vise cu ochii deschiși
sugerează că ar putea să
existe deopotrivă anumite
avantaje pentru o minte care
poate să alimenteze starea
de reverie.¹ S-ar putea să ne
revizuiți felul în care ne
gândim, trecând la „mintea
care rătăcește”, considerând
că, în loc să rătăcim *departe*

de ceea ce contează, am
putea la fel de bine să
rătăcim *spre* ceva care are
valoare.-
Cercetările consacrate
studiului „minții care
rătăcește” se confruntă cu
un paradox special: intenția
direcționată de-sus-în-jos nu
conduce la o rutină
fructuoasă direcționată de-
jos-în-sus. Este imposibil să
antrenezi o persoană astfel
încât să aibă o gândire
spontană — altfel spus, să
determini mintea cuiva să
hoinărească liberă.- Dacă
vrem să surprindem
gândurile care rătăcesc într-
o stare naturală, trebuie să
le îmbrățișăm de fiecare dată
când se întâmplă ca ele să
iasă la iveală. O strategie de

cercetare frecventă: în timp ce subiecților umani le sunt scanate creierele, cere-le în momente alese la întâmplare să explice experiențele pe care le trăiesc. Se va ajunge la un amestec haotic de conținuturi ale minții, inclusiv multe gânduri împrăștiate. Impulsul interior de a se îndepărta de focalizarea atenției este atât de puternic, încât cercetătorii din științele cognitive percep o minte care rătăcește ca pe un mod „existent” (*default*) al creierului — spre care se îndreaptă atunci când nu lucrează pentru a duce la bun sfârșit o anumită sarcină mentală. După cum au demonstrat o serie de studii bazate pe imagistica

creierului, circuitele neuronale pentru această rețea implicită se centrează pe zona medie a cortexului prefrontal. Scanări ale creierului de dată mai recentă au dezvăluit un lucru surprinzător: în timp ce mintea rătăcește, *două* regiuni majore ale creierului par să fie active, nu numai banda medială care a fost multă vreme asociată cu „mintea împrăștiată”.- Cealaltă — sistemul executiv al cortexului prefrontal — fusese considerată drept crucială pentru a ne menține concentrați asupra îndeplinirii sarcinilor. Cu toate acestea, studiile de imagistică par să

demonstreze că ambele regiuni sunt activate în timp ce mintea aleargă fără țintă. Este un pic derutant. La urma urmelor, mintea care rătăcește, prin însăși natura ei, își abate atenția de la preocuparea imediată și ne împiedică să atingem performanța, în special când este vorba despre probleme solicitante din punct de vedere cognitiv. Cu multă prudență, cercetătorii rezolvă acest puzzle sugerând că motivul pentru care hoinăreala minții subminează performanța ar putea fi acela că ea împrumută sistemul director executiv care era destinat altor chestiuni de rezolvat. Acest lucru ne face să ne întoarcem spre *locul încotro*

rătăcește mintea: de cele
mai multe ori, preocupările
noastre curente și treburi
nerezolvate — lucruri pe
care trebuie să le înțelegem
(mai multe despre acest
subiect, în următorul
capitol). Dacă mintea care
hoinărește ne poate submina
concentrarea imediată
asupra unei sarcini iminente,
o anumită bucată de timp ea
operează în slujba rezolvării
problemelor care contează
pentru existența noastră.
În plus, o minte care aleargă
liberă lasă să curgă
nestingherită întreaga sevă
creativă. În timp ce mintea
noastră aleargă eliberată de
orice constrângere, noi
devenim mai pricepuți la tot
ce depinde de scânteia de
intuiție, începând de la un

joc de cuvinte ingenios până
la invenții și o gândire
originală. De fapt,
persoanele care sunt extrem
de talentate la sarcini
mentale care necesită un
control cognitiv și o memorie
care să funcționeze uluitor
de bine — așa cum este
cazul rezolvării unor
probleme complexe de
matematică — pot să se
lupte cu *insight*-urile
creative dacă le este greu să
pună capăt atenției
concentrate la maximum.-
Printre alte funcții utile ale
minții care rătăcește
figurează producerea unor
scenarii cu privire la viitor,
autorefecția, adaptarea la o
lume socială complexă,
incubația ideilor creative,
flexibilitate în concentrarea

atenției, reflectarea asupra
lucrurilor învățate,
organizarea propriei
memorii, meditănd pur și
simplu asupra vieții — și
oferindu-i circuitului nostru
neuronat o pauză de
revigorare pentru a fi
capabil de concentrare mai
intensă a atenției.-
O clipă de reflecție mă face
să mai adaug alte două
funcții: faptul că îmi
amintește de unele lucruri
pe care trebuie să le fac
astfel încât ele să nu se
piardă în mișcarea de du-te-
vino a gândurilor și faptul că
mă distrează. Sunt convins
că puteți să sugerați alte
câteva trăsături utile, dacă
vă veți lăsa mintea să
rătăcească în voie pentru
scurt timp.

Arhitectura coincidenței fericite

Un basm persan ne spune
povestea celor trei prinți din
Serendip*, care „făceau mai
mereu descoperiri, din
întâmplare și datorită
agerimii minții
lor, ale unor lucruri pe care
nu le căutau dinadins de la
bun început"-- Creativitatea
debordantă operează în
mare măsură în acest mod.
„Ideile noi nu vor apărea
dacă nu vă acordați această
libertate", îmi spunea Marc
Benioff, CEO la Salesforce.
„Când eram vicepreședinte
la Oracle, mi- am luat o lună
de concediu și am plecat în
Hawaii pentru a mă relaxa
și, procedând astfel, am
deschis o fereastră în cariera
mea pentru a face loc ideilor,

perspectivelor și direcțiilor noi."

Aflat în spațiul acela deschis, Benioff a înțeles care erau aplicațiile potențiale pentru stocare în *cloud*, o intuiție care l-a impulsionat să părăsească Oracle, să pună bazele unei noi companii, Salesforce, pe care a început-o într-un apartament închiriat, și să militeze pentru ceea ce era pe atunci un concept radical. Salesforce era un concept de pionierat în ceea ce reprezintă azi o industrie de mii de miliarde de dolari. La capătul opus, un om de știință prea încăpățânat să își confirme ipotezele riscă să ignore descoperirile care nu corespund așteptărilor sale, alungându-le ca pe un

zgomot de fond sau o eroare,
fără să le vadă ca pe o
deschidere spre noi
descoperiri; astfel pierde din
vedere ceea ce ar putea să
devină teorii mai fecunde.
Iar scepticul care nu crede
în ședințele de
brainstorming, tipul care
respinge cu vehemență orice
idee nouă, înăbușă din fașă
intuițiile inovatoare.
O conștiință deschisă
creează o platformă mentală
pentru descoperiri creative
și revelații neașteptate. Când
păstrăm conștiința deschisă,
nu manifestăm nici tendința
de a fi avocatul diavolului,
nici cinism, nici prejudecăți
— doar receptivitate
absolută față de tot ce ne
trece prin minte.

Dar odată ce am ajuns la o importantă intuiție creativă, trebuie să acceptăm pe dată premiul cu care suntem răsplătiți pentru efortul depus, îndreptându-ne spre o concentrare atentă asupra felului în care o aplicăm. Un moment de tip *serendipity* vine odată cu deschiderea plenară în fața tuturor posibilităților, urmată de orientarea spre punerea ei în practică. Provocările creative cu care ne surprinde viața vin rareori sub forma unor puzzle-uri clar formulate. În schimb, suntem nevoiți de multe ori să recunoaștem nevoia de a găsi în primul rând o soluție creativă. Șansa, spunea Louis Pasteur, este de partea unei minți

pregătite. A visa cu ochii
deschiși — iată incubatorul
descoperirii creative.
Un model clasic al etapelor
creativității se traduce în
linii generale prin trei
moduri de focalizare a
atenției: *orientarea*, în care
ne aflăm în căutare și ne
cufundăm în tot soiul de
inputuri, *atenția selectivă* la
o anumită provocare
creativă și *conștiința*
deschisă, etapă în care
facem asocieri libere pentru
a-i permite soluției să iasă la
suprafață — după care ne
îndreptăm spre soluție.
S-a constatat că sistemele
neuronale care au legătură
cu mintea care rătăcește
sunt active exact cu puțin
timp înainte ca persoanele în
cauză să aibă revelația

creatoare — și, în mod surprinzător, ele sunt neobișnuit de active în cazul persoanelor cu tulburare de deficit de atenție sau ADHD. Adulții diagnosticați cu ADHD, în comparație cu aceia care nu suferă de această deficiență, au fost și ei înregistrați cu niveluri mai ridicate de gândire creativă originală și cu mai multe realizări creative.-

Antreprenorul Richard Branson, fondator al imperiului Virgin Air, s-a oferit să pozeze pentru un poster în care întruchipează un tip de succes diagnosticat cu ADHD.

Cercetătorii susțin că aproape 10% dintre copii au această tulburare sub o

formă combinată cu hiperactivitatea. În rândul adulților, hiperactivitatea regresează, lăsând doar tulburarea de deficit de atenție; aproximativ 4% dintre adulți par să aibă această problemă de sănătate. - Când sunt provocați să ducă la îndeplinire o sarcină care implică o doză de creativitate, cum ar fi să descopere noi utilizări pentru o cărămidă, persoanele diagnosticate cu ADHD se descurcă mai bine, în ciuda detașării lor — sau, probabil, tocmai datorită acestui fapt. Fiecare dintre noi ar putea să învețe ceva de aici. Într-un experiment în care

subiecților voluntari li s-a cerut să îndeplinească o sarcină care implica noi aplicații ale unui obiect, acela care avuseseră mintea împrăștiată — în comparație cu ceilalți subiecți, a căror atenție fusese concentrată la maximum — au reușit să dea cu 40% mai multe răspunsuri originale. Iar când persoanelor care au avut realizări creative —, cum ar fi un roman, un patent pentru o invenție sau un spectacol de artă, confirmând faptul că meritul le-a fost recunoscut — li s-a făcut un test pentru a filtra informațiile irelevante pentru concentrarea atenției asupra unei sarcini, mintea lor rătăcea fără țintă în mod mai frecvent decât în cazul

celorlalți subiecți, indicând o conștiință deschisă care se poate să le fi servit de minune în munca lor de creație.—

În momentele noastre creative, exact cu două secunde înainte a unei intuiții revelatoare, creierul se odihnește și se află într-o stare de focalizare a atenției relaxată, deschisă, marcată de un ritm alfa. Acest lucru semnaleză instalarea unei stări de reverie cu ochii deschiși. Deoarece creierul stochează diferite tipuri de informații printr-o rețea foarte extinsă de circuite neuronale, o conștiință care să hoinărească neîngrădită sporește șansele unor asocieri întâmplătoare

fericite și ale unor
combinații inedite.
Rapperii se cufundă adeseori
în universul freestylingului,
atingând acea stare în care
pot să improvizeze versuri
pe loc, demonstrând o
activitate intensificată a
rețelei de circuite specifice
pentru hoinăreala minții prin
alte părți ale creierului —
facilitând realizarea unor
conexiuni inedite între rețele
neuronale foarte întinse.— în
această vastă ecologie
mentală, avem mai multe
șanse să facem asocieri
originale ori să avem
revelații uluitoare.
Într-o lume complexă, în care
aproape oricine are acces la
aceleași informații, noua
valoare ia naștere din
sinteza originală, din

punerea cap la cap a ideilor
într-un mod inedit și din
întrebări deștepte care să
descătușeze un potențial
încă neexploatat. Intuițiile
creatoare antrenează
alăturarea de elemente într-
un mod util, inedit.
Imaginează-ți pentru o clipă
că muști dintr-un măr
proaspăt cules: patina
culorilor de pe coaja lui,
sunetul dinților care se înfig
cu voluptate în el, învăluirea
ademenitoare de gusturi,
mirosuri și texturi.
Zăbovește un moment
pentru a savura acest măr
virtual.
În timp ce clipa imaginată
prinde viață în mintea ta,
creierul a generat deja,
aproape fără nicio îndoială,
ceea ce în literatura de

specialitate se numește „un *spike* de unde gamma”. Astfel de *spike*-uri de unde gamma le sunt familiare cercetătorilor; ele au loc în mod obișnuit în timpul operațiunilor mentale — cum este mușcătura din mărul virtual — și exact cu câteva secunde înaintea intuițiilor creatoare.

S-ar putea să cerem prea mult de la acest mecanism considerând undele gamma ca pe un soi de secret al creativității. Dar *spike*-ul de unde gamma din timpul unei intuiții creatoare pare să își facă singur reclamă: o zonă asociată cu visele, metaforele, logica artei, mitul și poezia. Toate acestea operează prin limbajul inconștientului, un

tărâm în care orice este posibil. Metoda lui Freud, a asocierilor libere, care îți dă voie să vorbești despre tot ce îți trece prin minte fără nicio cenzură, deschide o ușă spre acest mod de conștiință deschisă.

Mintea noastră deține un repertoriu nesfârșit de idei, amintiri și posibile asocieri, așteptând să fie puse la lucru. Dar posibilitatea ca ideea potrivită să se conecteze cu amintirea potrivită în contextul potrivit — și ca toată această potriveală să intre în bătaia fascicolului de atenție — se îngustează în mod considerabil când suntem fie superconcentrați, fie prea absorbiți de un torent de tentații care ne distrag

atenția pentru a mai putea
observa intuiția.
Să luăm acum în considerare
și tot ce este stocat în
creierele altor semenii. Timp
de aproape un an,
astronomii Arno Penzias și
Robert Wilson au cercetat
universul cu un echipament
nou, foarte performant, mult
mai puternic decât tot ce
fusesse folosit până atunci
pentru observarea
imensității cerului. Ei au fost
copleșiți de un noian de date
noi și au încercat să își
simplifice munca lăsând
deoparte anumite
interferențe mai puțin
semnificative, despre care
presupuneau că se datorau
echipamentului mai puțin
exact de care se folosiseră
anterior.

într-o bună zi, se pare că
șansa i-a surâs unui
cercetător în fizica nucleară,
care a avut parte de o
revelație (și, în cele din
urmă, a fost recompensat cu
un Premiu Nobel). Revelația
l-a făcut să înțeleagă că
„zgomotul”, după cum îl
interpretaseră ei, era de fapt
un semnal slab transmis de
reverberații propagate la
scurt timp după Big Bang.

Coconul creativ

„Mintea intuitivă este un dar
sacru, iar mintea logică este
un slujitor credincios”, a
spus odată Albert Einstein.

„Am creat o societate care
prețuiește slujitorul și a uitat
de adevăratul dar”—

Pentru mulți dintre noi a
ajuns un lux să avem parte,

pe parcursul zilei, fie și de câteva clipe neîntrerupte, numai pentru noi, când putem să ne relaxăm și să reflectăm în voie. Cu toate acestea, ele sunt unele dintre cele mai prețioase clipe ale zilei pentru noi, în special când vine vorba de creativitate.

Dar este nevoie de ceva mai mult dacă dorim ca aceste asocieri să dea rod, maturizându-se într-o inovație viabilă: este nevoie de atmosfera potrivită, de timp liber în care să putem să ne susținem o conștiință deschisă.

Asaltul copleșitor și neîntrerupt de e-mailuri, mesaje, facturi de plătit — „adevărata catastrofa” a vieții cotidiene — ne aruncă

într-o stare mentală aflată în
antiteză cu focalizarea
deschisă a atenției, în care
prind viață descoperirile
făcute dintr-o întâmplare
fericită. în vârtoarea zilnică a
tentățiilor care ne distrag
atenția și a listelor cu
imperativul „De făcut musai,
cât mai repede”, inovația se
împotmolește pe un drum
înfundat; în vremurile cu
deschidere ea înflorește.
Acesta este motivul pentru
care istoria descoperirilor
este bogată în relații
despre revelații scilicet
ce s-au ivit pe neașteptate în
timp ce inventatorul se
plimba sub copacul de unde
a căzut un măr, se cufunda
în cada cu apă, făcea o
călătorie lungă sau pleca în
vacanță. Vremurile de

deschidere favorizează
înflorirea spiritului creativ;
planificările rigide îlucid.
Să ne oprim la exemplul lui
Peter Schweitzer, pionier al
criptografiei, al codurilor
încifrate care nu îi spun
nimic unui ochi neantrenat,
dar care protejează secrete
pretutindeni în lume, de la
înregistrările
guvernamentale până la
cartea ta de credit.—
Specialitatea lui Schweitzer:
spargerea codurilor printr-
un test prietenos de criptare
care ne spune dacă un
anumit adversar, să zicem un
hacker, poate să spargă
codul sistemului nostru și să
ne fure datele personale.
Această provocare necesită
ca tu să generezi o gamă

largă de posibile soluții
inedite la o problemă
extraordinar de complicată
și, după aceea, să o verifiți
pe fiecare în parte
parcurgând un număr de
pași.

Laboratorul în care lucrează
Schweitzer pentru
îndeplinirea acestei sarcini
istovitoare nu era cine știe
ce birou grozav, izolat fonic,
fără geamuri. Deloc
surprinzător, el a meditat
profund asupra unui cod
criptat în timp ce se delecta
cu o lungă plimbare pe jos,
bucurându-se din toată
inima de razele de soare, în
timp ce își ținea ochii închiși.
„Părea că ar fi tras un pui de
somn, când de fapt el derula
în minte probleme
complicate de matematică”,

ne-a povestit un coleg de-al lui. „Obişnuia să stea întins pe spate în aer liber, sub mângâierea soarelui, şi în acest timp mintea lui era capabilă să parcurgă în doi timpi şi trei mişcări distanţe uluitoare.”

Asemenea *coconi* au început să fie studiaţi pornind de la un studiu realizat de Harvard Business School despre mecanismul interior de lucru al celor 238 de membri ai unor echipe însărcinate să facă faţă unor provocări inovatoare, începând de la rezolvarea unor probleme complexe din tehnologia informaţiilor până la inventarea unor gadgeturi pentru bucătărie.—
înregistrarea unui progres

într-o astfel de activitate
necesită un flux constant de
mici intuiții creatoare.
Vremurile mărețe, propice
pentru inovații, nu aduc
neapărat descoperiri
uimitoare sau mari victorii.
Cheia s-a dovedit a fi
câștigarea micilor victorii —
inovații minore și multă
sudoare pentru a rezolva
probleme —, făcând pași
concreți spre atingerea unui
țel mai mare. Revelațiile au
culminat cu atingerea stării
deflow, când autorii aveau
ținte bine fixate, dar și
libertate în felul de a ajunge
la ele. Și, cel mai important,
au beneficiat de vremuri
care să îi protejeze —
suficient cât să poată gândi
cu adevărat liber. Pe scurt,

au avut parte de un cocon
creativ.

Note:

* De unde termenul englez
serendipity, cu sensul de a
descoperi printr-o „coincidență
fericită”, (n. trad.)

1 Eric Klinger,
„Daydreaming and
Fantasizing: Thought Flow
and Motivation”, în K.D.
Markman *et al.*, editori,
*Handbook of Imagination
and Mental Stimulation*,
Psychology Press, New York,
2009, pp. 225-240.

2 Kalina Christoff,
„Undirected Thought:
Neural Determinants and
Correlates”, *Brain Research*,
1428, ianuarie 2012, pp. 51-
59.

3 *Ibid.*, p. 57.

4 Kalina Christoff *et al.*,
„Experience Sampling
During fMRI Reveals Default
Network and Executive
System Contributions to
Mind Wandering”,
*Proceedings of the National
Academy of Sciences*, 106,
nr. 21, 26 mai 2009, pp.
8719-8724. Regiunile-cheie
unde acționează sistemul
director executiv sunt
cortexul cingular anterior și
cortexul prefrontal dorso-
lateral. Regiunile unde
acționează rețelele *default*
sunt cortexul prefrontal
medial și circuitele
neuronale corelate.

5 J. Wiley și A.F. Jarosz,
„Working Memory Capacity,
Attentional Focus, and
Problem Solving”, *Current*

Directions in Psychological Science, nr. 21, august 2012, pp. 258-262.

6 Jonathan Schooler *et al.*, „Meta-Awareness, Perceptual Decoupling, and the Wandering Mind”, *Trends in Cognitive Science*, 15, nr. 7, iulie 2011, pp. 319-326.

7 Citat în Steven Johnson, *Where Good Ideas Come From*, Riverhead, New York, 2010.

8 Holly White și Priti Singh, „Creative Style and Achievement in Adult with ADHD”, *Personality and Individual Differences*, 50, nr. 5, 2011, pp. 673- 677.

9 Kirsten Weir, „Pay Attention to Me”, *Monitor on Psychology*, martie 2012, pp. 70-72.

- 10 Shelley Carson *et al.*, „Decreased Latent Inhibition Is Associated with Increased Creative Achievement in High-Functioning Individuals”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, nr. 3, septembrie 2003, pp. 499-506.
- 11 Siyuan Liu *et al.*, „Neural Correlates of Lyrical Improvisation: An fMRI Study of Freestyle Rap”, *Scientific Reports*, 2, nr. 834, noiembrie 2012.
- 12 Citatul din Einstein a fost menționat de Robert L. Oldershaw într-un comentariu postat în revista *Nature*, din 21 mai 2012.
- 13 Jaime Lutz, „Peter Schweitzer, Code Breaker, Photographer; Loved Music;

at 80", *Boston Globe*, 17
noiembrie, 2011, p. B14.

Peste 12 000 de
articole din
agenda zilnică au
fost folosite de
către cei 238 de
membri ai
echipelor de
proiecte creative.

Vezi Teresa
Amabile și Steven
Kramer, „The
Power of Small
Wins", *Harvard Business*

Review, mai 2011,

pp. 72-80

.CAPITOLUL 5

Găsirea echilibrului

„FACULTATEA DE A ADUCE
cu bună știință înapoi o
atenție care rătăcește fără
țintă, iar și iar, de fiecare
dată, este adevărata esență
a raționamentului, dărzeniei
și voinței", observa William
James, fondatorul psihologiei
americane.

Dar, așa cum am văzut, dacă
îl întrebi pe cel de lângă tine
„Te mai gândești la altceva,
în afară de ce faci în mod
curent?", există șanse uriase
ca mintea să îi fie

împrăștiată în acel moment.-
Raportul acesta se modifică
în mod substanțial în funcție

de activitatea curentă din
acel moment. Un studiu în
care s-a ales în mod
aleatoriu un eșantion mare
de câteva mii de persoane a
ajuns la concluzia că, deloc
surprinzător, concentrarea
asupra momentului de față a
fost de departe cea mai
intensă în timp ce oamenii
faceau dragoste. Cea de-a
doua poziție, la o distanță
considerabilă de prima, se
referea la concentrare în
timpul exercitării unei
activități, urmată de discuția
cu un interlocutor și, după
aceea, inițierea unei
activități ludice. La celălalt
capăt al spectrului, mintea
care rătăcește era
identificată cel mai frecvent
în timp ce subiecții
desfășurau o activitate la

locul lor de muncă
(angajatori, luați aminte!), se
aflau în fața calculatorului
sau făceau naveta pe
distanțe mai mari.
În medie, stările sufletești
ale oamenilor sunt în
general perturbate,
transformându-se într-un
sentiment de neplăcere, în
timp ce mintea hoinărește
fără țintă; chiar unele
gânduri care aparent au un
conținut neutru sunt umbrite
de un tonus emoțional
negativ. Mintea care
rătăcește pare să fie chiar ea
o cauză a sentimentului de
nefericire, uneori sau în cea
mai mare parte a timpului.
Unde rătăcesc gândurile
mele atunci când nu mă
gândesc la nimic în mod
special? De cele mai multe

ori, se referă toate la mine.
„Șinele”, sugera William
James, vizează simțul
propriei persoane, depășind
propria poveste și potrivind
în urzeala vieții crâmpoie
alese la întâmplare într-o
narațiune încheiată. Această
partitură a poveștii de tipul
„așa-arată-viața-mea”
produce un sentiment de
permanență în spatele
experiențelor noastre, aflate
într-o continuă schimbare.
Șinele reflectă activitatea
zonei implicite, acel
generator al minții
neobosite, pierdută în fluxul
șerpuitor al gândirii
discursive, care nu are nimic
de-a face (sau prea puțin) cu
situația prezentă, dar care
are de-a face absolut totul, ei
bine, cu mine, acela care

gândește. Acest obicei
mental pune stăpânire pe noi
de fiecare dată când îi
îngăduim minții să se
odihnească după o activitate
care a solicitat concentrare.
Lăsând de o parte asocierile
creatoare, mintea care
rătăcește are tendința să se
centreze asupra sinelui și
preocupărilor personale:
*toate lucrurile acelea multe
pe care le am de făcut
astăzi; lucrul pe care l-am
zis în mod greșit acelei
persoane; ce ar fi trebuit să
spun în loc de ceea ce am
spus.* Dacă uneori mintea
zboară departe, dând
naștere unor gânduri plăcute
sau unei fantezii, se pare că
de cele mai multe ori ea se
învârte în cercuri obsesive,

create de gânduri
îngrijorătoare.
Cortexul prefrontal medial
se activează în timp ce
dialogul nostru cu şinele
generează un fundal de
uşoară anxietate. Dar în
timpul unei concentrări la
maximum, o regiune
apropiată, cortexul
prefrontal lateral, inhibă
această regiune medială.
Atenţia noastră selectivă de-
selectează aceste momente
de absorbire emoţională, cel
mai puternic tip de
distragere a atenţiei. Faptul
că reacţionăm la ce se
întâmplă sau la focalizarea
activă a atenţiei de orice tip
blochează şinele, în timp ce
focalizarea pasivă a atenţiei
ne întoarce la această

încurcătură confortabilă a rumegatului de gânduri în tihnă.-

Nu discursivitatea persoanelor din jurul nostru este cel mai puternic factor de distragere a atenției, ci mai degrabă sporovăiala din propria noastră minte.

Adevărata concentrare cere ca aceste voci interioare să se oprească din trăncănit. începe să faci scăderea cu 7 în operațiuni succesive începând de la 100 și, dacă îți menții concentrarea asupra acestei sarcini, zona discursivă a creierului ajunge treptat să tacă.

Avocatul și stafida

în calitatea lui de mediator de litigii, un avocat a înaintat în carieră punându-și la lucru mânia care îl

făcea să fiarbă pur și simplu
de nervi văzând nedreptățile
făcute clienților săi.
Însuflețit de revolta care
creștea în el, era fără
încetare în căutarea
cazurilor potrivite pentru el,
construindu-și argumentația
cu o forță incandescentă,
rămânând treaz multe ore în
miez de noapte pentru a
căuta cel mai potrivit mod de
a-și pregăti pledoaria. De
multe ori obișnuia să rămână
treaz întreaga noapte,
fumegând de mânie în timp
ce revizuia iar și iar dosarul
difícil al clienților săi și
punea la cale o strategie
viabilă.
Apoi, pe când se afla în
vacanță, a cunoscut o femeie
care l-a învățat ce înseamnă
meditația și a rugat-o să-l

inițieze. Spre surprinderea
lui, ea a început prin a-i
înmâna un pumn de stafide.
L-a îndrumat să facă primii
pași învățându-l să mănânce
câte o stafidă, pe rând, încet
și păstrând atenția pe deplin
concentrată, savurând
bogăția fiecărei clipe pe
parcursul acestui proces:
senzațiile experimentate în
timp ce ducea fiecare stafidă
la gură și o mesteca,
explozia de arome care îi
răsfața papilele gustative în
timp ce mușca din ea,
sunetele ce însoțeau
ingerarea ei. Se cufunda în
plenitudinea propriilor
simțuri.
După aceea, așa cum l-a
învățat doamna respectivă,
avocatul și-a îndreptat
aceeași concentrare

conștientă asupra clipei de față spre curgerea firească a respirației lui, eliberând toate gândurile care îi treceau prin minte. Sub îndrumarea ei, a continuat să practice această tehnică de meditație prin concentrarea asupra propriei respirații în reprize de câte 15 minute. Când făcea acest lucru, vocile din mintea lui tăceau. „Era ca și cum răsuceam butonul pentru a intra într-o stare de zen”, spunea el. Îi producea atât de multă plăcere, încât și-a făcut din acest tip de meditație un obicei zilnic. „După ce termin de meditat, mă simt într-adevăr liniștit — îmi place mult de tot acest lucru.”

Când ne îndreptăm un asemenea gen de atenție deplină spre simțuri, creierul își încetează sporovăiala obișnuită. Studiile realizate prin tehnici de imagistică și dedicate analizei activității creierului în timpul unei practici denumite în spațiul anglo-saxon *mindfulness** — forma de meditație pe care o practica avocatul nostru — dezvăluie faptul că aceasta are un efect de liniștire asupra circuitelor neuronale ale creierului pentru discursivitatea mentală concentrată pe sine.- Acest lucru, în sine, poate fi o imensă ușurare. „În măsura în care absorbirea totală înseamnă să te abandonezi în această stare a minții care rătăcește și să

dobândești o concentrare
plenară asupra unei
activități, avem toate șansele
să dezactivăm circuitele
existente implicite", spune
cercetătorul Richard
Davidson, specialist în
neuroștiință. „Nu poți să te
gândești la tine în timp ce
ești absorbit de ducerea la
bun sfârșit a unei sarcini
provocatoare.”
„Acesta este un motiv pentru
care oamenilor le plac
sporturile periculoase, cum
ar fi alpinismul, un context
în care trebuie să fii pe
deplin concentrat”, adaugă
Davidson. O concentrare
intensă aduce cu ea un
sentiment de liniște
interioară, de bucurie. „Dar
când cobori de pe munte,
rețeaua neuronală de

referință la sine îți aduce din
nou înapoi grijile și
frământările."

În romanul utopic *Insula* al
lui Aldous Huxley, papagalii
dresați zboară deasupra
capetelor oamenilor fără să
aibă o direcție specială și
ciripesc fericiți: „Aici și
acum, băieți, aici și acum!”
Acest memento îi ajută pe
locuitorii insulei idilice să
renunțe la reveriile lor și să
își refocalizeze atenția pe
ceea ce se petrece chiar în
locul respectiv și în acel
moment.

Papagalul pare să fie o
alegere potrivită pentru a fi
mesager: animalele trăiesc
doar în prezent.- O pisică
sărind în poala ta pentru a fi
mângâiată, un câine

așteptându-te nerăbdător să
intri pe ușă, un cal ridicând
capul pentru a adormi să
vadă ce intenții ai în timp ce
te apropii de el, toate aceste
animale manifestă aceeași
concentrare asupra
momentului prezent.
Această capacitate de a
gândi în moduri care sunt
independente de un stimul
imediat — despre ce s-a
întâmplat și ce *ar putea* să
se întâmple după toate
posibilitățile — fixează
mintea umană deasupra
minții oricărui alt animal.
Dacă în multe tradiții
spirituale, la fel ca în cazul
papagalilor lui Huxley, se
consideră că mintea care
rătăcește este o sursă de
nenorociri, psihologii

evoluționiști o percep ca pe un uriaș salt cognitiv. Ambele perspective conțin în ele un sâmbure de adevăr. În viziunea lui Huxley, prezentul etern înglobează tot ce ne trebuie pentru a dobândi împlinirea. Și totuși, abilitatea umană de a reflecta asupra lucrurilor care nu se petrec în acest prezent etern reprezintă o condiție necesară pentru toate realizările speciei noastre care au necesitat planificare, imaginație sau talent logistic. Și acest lucru se referă la aproape tot ce înseamnă o realizare umană singulară. A medita asupra lucrurilor care *nu* se petrec aici și acum — „gândire independentă de context”,

după cum o numesc
cercetătorii din domeniul
științelor cognitive — implică
decuplarea conținutului
minții de la ceea ce simțurile
noastre percep în acest
moment. Din câte știm, nicio
altă specie nu poate să facă
această trecere radicală de
la o focalizare externă la una
internă fără să recurgă la
nimic altceva decât la forța
minții sau să facă uz de ea la
fel de des.
Cu cât ne hoinărește mai
mult mintea, cu atât mai
puțin reușim să înregistrăm
ce se petrece exact acum și
aici. Să ne gândim la felul în
care înțelegem ce citim.
Când subiecților voluntari le-
a fost monitorizată privirea
în timp ce citeau romanul

Mândrie și prejudecată al lui Jane Austen, mișcările dezordonate ale ochilor au indicat un volum mare de citire neatentă.- Ochii care rătăcesc fără direcție indică o fracturare a continuității conectării, care are loc între înțelegere și contactul vizual cu textul, în timp ce mintea călătorește în cu totul alt loc. (S-ar putea să fi fost înregistrată cu mult mai puțină hoinăreală a minții dacă voluntarii studiului ar fi fost liberi să aleagă ce să citească — cum ar fi *Blink* sau *50 de umbre ale lui Grey*, în funcție de gustul fiecăruia.) Folosindu-se de instrumente de măsurare, cum ar fi fluctuațiile din privirea

subiecților testați sau „eșantionarea aleatorie a experimentării” (cu alte cuvinte, doar întrebând pe cineva ce se petrece), în timp ce subiecților le este scanat creierul prin tehnici imagistice, neurocercetătorii observă această dinamică neuronală majoră: în timp ce mintea rătăcește, sistemele noastre senzoriale sunt pe comanda *Oprit* și, invers, în timp ce ne concentrăm atenția asupra momentului de față, circuitele neuronale responsabile pentru hoinăreala minții slăbesc în intensitate și rămân pe fază scurtă.

La nivel neuronal, hoinăreala minții fără o țintă clară și conștientizarea perceptivă au tendința să se inhibe

reciproc: focalizarea internă
asupra șirului de gânduri
tulbură simțurile, iar când
suntem fascinați de
frumusețea unui apus de
soare, simțim că mintea se
liniștește.- Această
dizarmonie poate fi totală, ca
atunci când suntem complet
absorbiți de ceea ce facem.
Structurile noastre
neuronale obișnuite îi permit
minții să rătăcească puțin în
timp ce suntem angajați să
relaționăm cu lumea
exterioară — sau doar
suficientă angajare în timp
ce ne lăsăm gândurile să
alerge în voia lor, așa cum se
întâmplă când visăm cu ochii
deschiși în timp ce ne aflăm
la volanul mașinii. Desigur, o
asemenea dizarmonie

parțială este riscantă: un studiu realizat pe un eșantion de 1 000 de conducători auto răniți în accidente a scos la iveală faptul că aproape jumătate dintre ei afirmă că mintea le era în altă parte exact înainte să aibă loc accidentul; cu cât erau mai intense gândurile perturbatoare, cu atât mai mult creșteau șansele ca acel conducător auto să producă un accident.² Situațiile care nu solicită o permanentă concentrare asupra sarcinii — în mod special acelea care sunt plictisitoare sau de rutină — eliberează mintea, lăsând-o să rătăcească liberă. Pe măsură ce mintea se

îndepărtează, iar rețeaua
existentă implicită se
activează mai intens,
circuitul nostru neuronal
specializat pe concentrarea
atenției asupra îndeplinirii
sarcinii se liniștesc — o altă
varietate de decuplare
neurală similară celei
dintre simțuri și reveria cu
ochii deschiși. Deoarece
reveria se află în competiție
cu concentrarea asupra
îndeplinirii sarcinii și
percepția senzorială pentru
a câștiga energie neuronală,
nu este de mirare că, în timp
ce visăm cu ochii deschiși,
facem mai multe greșeli în
ceea ce privește tot ce ne
solicită o atenție
concentrată.

Mintea care răătăcește

„De fiecare dată când observați că mintea voastră rătăcește”, ne spune o instrucțiune esențială pentru tehnica practicării meditației, „aduceți mintea înapoi la obiectul ei de concentrare”. Sintagma operativă aici este „de fiecare dată când observați”. În timp ce mintea ne zboară departe, aproape niciodată nu observăm momentul când ea se lansează pe o altă orbită de una singură. O rătăcire fără țintă poate să dureze câteva secunde, minute sau întreaga ședință înainte ca noi să ne dăm seama (dacă reușim să ne dăm seama...).

Această simplă provocare este atât de dificilă deoarece circuitele creierului prin

care trebuie să ne
surprindem mintea în timp
ce rătăcește sunt recrutate
să facă parte din rețeaua
neuronă care setează
mintea să zboare departe.-
Cum procedează ele? În mod
aparent, gestionează biții
aleatorii care integrează o
mintă împrăștiată într-un șir
detaliat de gânduri, cum ar
fi: *Cum să îmi plătesc
datoriile?* Astfel de gânduri
necesită cooperarea între
circuitele specializate în
hoinăreala minții și
capacitățile organizatorice
ale circuitelor executive.²
A surprinde în plină acțiune
o minte care rătăcește este
un lucru greu de realizat; de
prea multe ori când ne
pierdem prin șirul gândurilor

nu reușim să ne dăm seama
în primul rând că mintea
noastră a rătăcit fără țintă. A
observa că mintea a rătăcit
departe marchează o
schimbare în activitatea
cerebrală; cu cât este mai
mare această
metaconștientizare, cu atât
mai slabă devine hoinăreala
minții.¹⁰ Scanarea imagistică
a creierului dezvăluie faptul
că, în momentul în care ne
surprindem mintea cum
rătăcește, acest act de
metaconștientizare slăbește
activitatea circuitului
executiv și a celui medial,
dar nu le inhibă complet.—
Viața socială ne încurajează
să stăm liniștiți în bancă la
școală sau pe scaun la birou,
concentrându-ne atenția pe

rând asupra câte unui lucru
— o atitudine de atenție
concentrată care se poate să
nu fi fost întotdeauna
răsplătită pe măsură în zorii
istoriei omenirii.
Supraviețuirea în sălbăticie,
după cum argumentează unii
cercetători în neuroștiință,
trebuie să fi depins în
momente cruciale de
schimbarea rapidă a atenției
și de trecerea imediată la
acțiune, fără o clipă de
ezitare. Ceea ce noi
diagnosticăm astăzi ca fiind
un deficit de atenție ar putea
să reflecte o variație
naturală în stilurile de
concentrare a atenției care a
avut avantaje în evoluția
umanității și care continuă
să fie dispersată în
compoziția genelor noastre.

Când ne confruntăm cu o sarcină mentală care necesită focalizarea atenției, cum ar fi rezolvarea unor probleme grele de matematică, după cum am văzut, persoanele diagnosticate cu ADHD demonstrează că mintea lor este predispusă mai mult să rătăcească și că au o activitate mai intensă în rețeaua de circuite medială. — Dar când există condiții propice, persoanele acestea diagnosticate cu ADHD pot să aibă o concentrare mai intensă, să fie complet absorbite în activitatea pe care o desfășoară. Astfel de condiții ar putea să existe de cele mai multe ori într-un atelier de artă, pe un teren

de baschet sau la bursă —
însă nu într-o sală de curs.
Balanța cu brațe egale
Pe 12/12/2012, exact în ziua
în care, printr-un capriciu al
destinului, în calendarul
mayaș se spunea că ar urma
să fie sfârșitul lumii
(conform unor zvonuri
nef fondate, în mod evident),
soția mea și cu mine am
decis să luăm cu noi una
dintre nepoate și să mergem
să vizităm Muzeul de Artă
Modernă (MoMA). O
promițătoare artistă,
nepoțica noastră ardea de
nerăbdare să vadă
exponatele cu care o putea
încânta faimosul muzeu din
New York.
Printre primele exponate
care ne-au întâmpinat la
intrarea în prima galerie de

la MoMA se găseau două aspiratoare de dimensiuni industriale, compuse din niște cilindri de un alb imaculat, așezați pe câte trei roți pictate. Aspiratoarele erau așezate unul deasupra celuilalt și înglobate în carcase de plexiglas sub forma unor cuburi, cu tuburi de neon fluorescent sub fiecare dintre ele, făcându-le să strălucească. Nepoata noastră era impresionată; era nerăbdătoare să vadă capodopera lui Van Gogh, *Noapte înstelată*, expusă în galeria ce se găsea la câteva etaje mai sus. Exact cu o zi înainte, curatorul principal al muzeului organizase o serată dedicată subiectului „Atenția și factorii de distragere a ei”.

Exponatele muzeului ies în
evidență tocmai prin tehnici
de focalizare a atenției:
plăcuțele care sunt așezate
în jurul pieselor de artă
indică unde ar trebui să
privim. Acele cuburi de sticlă
și lumini de neon ne
directionau atenția *aici*, spre
aspiratoarele strălucitoare,
și departe de *acolo* — orice
altceva se mai afla în galeria
pe care o vizitam.
Această idee mi se contura
cu claritate în timp ce
părăseam muzeul. Lângă un
perete îndepărtat din holul
uriaș al muzeului am
remarcat prezența câtorva
scaune stivuite la
întâmplare, așteptând să fie
ordonate pentru un viitor
eveniment special.
Strălucind în contrast cu

umbrele din jurul lor, abia
dacă reuşeam să discern
ceea ce părea să fie un alt
aspirator. Nimeni nu îi
acorda nici cea mai mică
atenţie.
Însă atenţia noastră nu
trebuie să fie la cheremul
felului în care lumea din jur
este încadrată în forme;
putem să alegem să
observăm un aspirator
așezat în umbră la fel de
bine ca unul aflat sub bătaia
fascicolului de lumină.
Balanța cu brațe egale a
atenției reflectă un mod
mental prin care noi
observăm pur și simplu orice
intră în raza de atenție a
conștientizării fără să fim
absorbiți sau respinși de un
anumit lucru în mod special.

Totul trece într-o curgere
imparțială.
Această deschidere poate fi
percepută zi de zi, ca atunci
când așteptăm să ne vină
rândul în spatele unui client
care nu dă semne să se
grăbească și, în loc să ne
concentrăm pe sentimentul
de revoltă sau pe cât de mult
o să ne facă să întârziem
încetineala lui, ne bucurăm
pur și simplu de acordurile
muzicale pe care le auzim pe
fundalul sonor din magazinul
unde ne aflăm.
Reactivitatea emoțională ne
proiectează într-un mod
diferit de a ne manifesta
atenția, unul în care lumea
noastră se contractă,
fixându-se asupra acelui
lucru care ne deranjează.
Aceia cărora le este greu să

își mențină conștiința
deschisă devin preocupați de
detalii supărătoare, cum ar
fi: cât de enervantă este
persoana aceea care se află
prima la linia de siguranță
din aeroport, căreia îi ia o
veșnicie să treacă de filtrul
de securitate — și încă va
fierbe de mânie din acest
motiv în timp ce așteaptă la
poarta indicată să se urce în
avion. Dar nu sunt semne de
deturnare emoțională în
conștiința deschisă — doar
bogăția clipei prezente.
O unitate de măsură a
mentalului pentru o
asemenea atenție deschisă
evaluează cât de bine
reuesc oamenii să depisteze
un număr aleatoriu înglobat
într-o înșiruire de litere: S,
K, O, E, 4, R, T, 2, H, P..

Mulți dintre noi, după cum s-a dovedit, își fixează atenția asupra primei cifre, 4, și nu o observă pe cea de-a doua, 2. Atenția le-a fost deturnată cât ai clipi. Aceia care dețin o intensă focalizare deschisă înregistrează totuși și cea de-a doua cifră.

Persoanele care sunt capabile să își odihnească atenția în acest mod deschis observă mai mult din ce se petrece în mediul din jurul lor. Chiar în agitația dintr-un aeroport, ele pot să își păstreze starea de conștientizare față de ce se petrece în jur și vigilența, în loc să se piardă în detalii. În urma testelor efectuate asupra creierului uman, subiecții care obțin cel mai

ridicat scor pentru
conștientizarea deschisă
înregistrează un volum mai
mare de detalii care le trec
prin față ca niște
străfulgerări în comparație
cu cei mai mulți dintre
oameni. Atenția nu le este
deturnată imediat.—
Această îmbogățire a
atenției se aplică, de
asemenea, în cazul vieții
noastre interioare; fiind într-
o stare de spirit deschisă,
îmbrățișăm mult mai mult
din sentimentele, senzațiile,
gândurile și amintirile
noastre decât am face-o
atunci când, să spunem, ne
concentrăm pe bifarea
punctelor din lista cu sarcini
pe care le avem de făcut sau
când alergăm la întâlnirile

consecutive programate
pentru acea zi.
„Capacitatea de a-ți păstra
atenția larg deschisă printr-o
conștientizare panoramică”,
spune Davidson, „îți permite
să ajungi acolo păstrând
stăpânirea de sine, fără să te
lași atras într-o capcană care
să îți absoarbă atenția de-
jos-în-sus și care îți
ademenește mintea cu
aplicarea de judecăți și
impulsul de a reacționa, în
mod negativ sau pozitiv.”
În același timp, ea slăbește
tendința minții de a rătăci.
Scopul, adaugă Davidson,
este acela de a fi mai capabil
să te angajezi în hoinăreala
minții atunci când îți dorești
tu asta, și nu invers.

Refacerea atenției

Aflat în vacanță într-o stațiune tropicală împreună cu familia, redactorul William Falk constata cu tristețe pe pielea lui că își irosea timpul stând cu fundul pe scaun și cu ochii ațintiți pe ecranul computerului, în timp ce fiica lui îl aștepta să meargă împreună la plajă. „Nu cu mult timp în urmă”, reflecta Falk, „aș fi considerat un lucru de neconceput să muncesc în timp ce mă aflu în vacanță; îmi amintesc de tihnitele sejururi de două săptămâni, timp în care nu aveam niciun contact cu șefii, angajații și nici măcar cu prietenii. Dar asta se petrecea înainte ca eu să călătoresc având un întreg arsenal de gadgeturi

moderne cu mine, un
smartphone, un iPad și un
laptop, și să descopăr că îmi
place să trăiesc în ritmul
unui flux permanent de
informații și conexiuni."—
Gândește-te la efortul
cognitiv solicitat de noua și
fireasca noastră
supraaglomerare de
informații: explozia noilor
valuri de informații, e-
mailuri, apeluri telefonice,
tweeturi, bloguri, discuții pe
net, reflecții despre opiniile
despre opinii.
Această modă discursivă
neuronă adaugă tensiune
la solicitările care ne
provoacă să ducem un lucru
la bun sfârșit. A selecta o
focalizare puternică a
atenției necesită inhibarea
unei multitudini de alte

tipuri. Mentea este nevoită să respingă orice altă tentație care poată să o atragă, separând ce este important de ce este irelevant. Acest lucru presupune un efort cognitiv.

O atenție puternic concentrată ajunge să obosească — cam ca un mușchi suprasolicitat — când forțăm nota până într-acolo încât atingem extenuarea cognitivă. Semnele de oboseală mentală, cum sunt scăderea eficienței și creșterea predispoziției la distragerea atenției și irascibilitate, semnifică faptul că efortul mental de care este nevoie pentru a susține concentrarea ne-a secătuit

rezerva de glucoză, sursa de energie neuronală. Antidotul pentru oboseala atenției este același ca și pentru aceea fizică: să te odihnești. Dar cum se odihnește un mușchi al minții?

Încearcă să treci de la efortul depus pentru controlul mental de-sus-în-jos la activități pasive, urmând sensul de-jos-în-sus, luând o pauză de relaxare într-un context odihnitor. Cele mai odihnitoare medii sunt în natură, susține Stephen Kaplan de la University of Michigan, care propune ceea ce el numește „teoria refacerii atenției”—

O asemenea refacere are loc atunci când trecem de la

atenția care presupune să depui mult efort, în care mintea este nevoită să îndepărteze sursele de distragere a atenției, la eliberarea ei și la a îngădui ca atenția să ne fie atrasă de orice se ivește în cale. Dar numai anumite tipuri de focalizare de-jos-în- sus acționează pentru a reface energia necesară pentru o atenție concentrată. Când navigăm pe internet, când ne jucăm jocuri video sau când răspundem la e-mailuri nu obținem același rezultat. Am face bine să scoatem ștecherul din priză cu regularitate; momentele de liniște ne ajută la refacerea capacității de concentrare și la recăpătarea stăpânirii de sine. Însă această

dezangajare este doar
primul pas. La fel de
important este ce facem în
continuare. Să faci o mică
plimbare pe o stradă din
orașul tău, subliniază
Kaplan, ridică de asemenea
solicitări pentru atenție —
suntem nevoiți să ne
strecurăm prin mulțime, să
evităm automobile și să nu
băgăm în seamă sunetele
claxoanelor și forfota unei
străzi zgomotoase.
Dimpotrivă, o plimbare în
parc sau în pădure ridică
puține astfel de solicitări
pentru atenție. Putem să ne
refacem atenția petrecându-
ne timpul din când în când în
mijlocul naturii — chiar
numai câteva minute de
plimbare plăcută în parc sau
în orice alt loc bogat în

elemente care să ne încânte
simțurile, lucruri simple
precum nuanțele roșiatice
ale norilor la un apus de
soare sau vibrația delicată a
bătăilor de aripi ale unui
fluture. Aceste experiențe
declanșează atenția de-jos-
în-sus „într-un sens
moderat”, după cum se
afirmă în studiile echipei lui
Kaplan, permițând
circuitelor neuronale
responsabile pentru
eforturile de-sus-în-jos să își
completeze rezervele de
energie, refăcând starea de
atenție și memoria și
îmbogățind cogniția.—
Plimbarea pe care o facem în
inima unei oaze verzi,
împădurite are ca efect o
mai bună concentrare a

atenției când ne vom
întoarce să ducem la bun
sfârșit anumite sarcini
solicitante, în comparație cu
o plimbare făcută prin
centrul orașului.— Chiar
dacă numai stăm în
apropierea unui peisaj care
cuprinde un decor natural —
îndeosebi unul din care face
parte elementul apă —, este
mai benefic decât să ne
petrecem timpul în
cafenea de la colțul
străzii. ^

Aceste momente par
potrivite pentru a pune capăt
concentrării intense, dar
deschid calea pentru un mod
de gândire împrăștiat, la fel
de ocupat cu vânzoleala
gândurilor, fiind declanșat de
circuitul neuronal

implicite. Mai putem să luăm o altă măsură pentru a închide comutatorul minții ocupate: concentrarea totală pe ceva care să ne relaxeze. Cheia ar fi o experiență în care să ne scufundăm complet, una în care atenția poate fi totală, dar în mare parte pasivă. Acest lucru începe să se întâmple atunci când stimulăm cu grijă sistemele senzoriale, care le liniștesc pe acelea responsabile pentru concentrarea care presupune mult efort. Orice activitate în care ne putem abandona gândirea într-un mod agreabil va avea acest rezultat. Ți aminești concluziile anterioare? În urma studiului dedicat stărilor de spirit ale ființelor

umane, unica activitate
căreia îi este consacrată cea
mai intensă concentrare a
atenției și cea mai plăcută
este sexul.

Absorbirea completă,
pozitivă pune capăt vocii
interioare, acelui dialog
neîntrerupt cu noi înșine
care continuă sporovăiala
chiar în timpul clipelor de
liniște. Acesta este un efect
major al oricărei practici
meditative, care ne menține
mintea concentrată asupra
unei ținte neutre, cum este
respirația sau rostirea unei
mante.

În mod tradițional, sfatul pe
care îl primim pentru a alege
o „retragere” pare să includă
toate ingredientele de care
este nevoie pentru refacerea
cognitivă. Mănăstirile unde

se practică meditația sunt de regulă ridicate în inima naturii, în medii naturale care îmbie la odihnă și liniște relaxantă.

Important este să nu alegem să ne îndreptăm spre niciuna dintre extreme. Pentru William Falk, soluția a fost una simplă: a pus capăt activității lui și a plecat la plajă să se bucure alături de fiica lui

de bălăceala în
valurile
oceanului. „în
timp ce faceam
tumbe și scoteam
țipete de bucurie
prins în mișcarea
ritmică a valurilor
printre care eram
nevoit să mă
strecor alături de
fetița mea, eram
în întru totul
prezent în clipa
pe care o trăiam.

Eram pe deplin
ancorat în
prezent.

"Note:

*** Prezența conștientă prin concentrarea atenției asupra lui „aici-și-acum” și detașarea de conținutul conștiinței. Tehnică folosită de practicanții budiști de multe secole, ea este în prezent utilizată cu succes în cabinetele de psihoterapie pentru efectele benefice de liniștire, (n. trad.)**

1 Această întrebare le-a fost adresată câtorva mii de persoane prin intermediul unei aplicații iPhone care îi suna în momente alese aleatoriu pe parcursul zilei. În aproape jumătate din timpul alocat acestei întrebări mintea acestor

persoane rătăcise departe de activitatea în care se angajaseră. Matthew Killingsworth și Daniel Gilbert, psihologi de la Harvard și autorii aplicației, au analizat înregistrările primite de la un număr de 2 250 de bărbați și femei, cetățeni americani, pentru a observa cât de des le era mintea împrăștiată și în ce stare de spirit se aflau. Vezi Matthew Killingsworth și Daniel Gilbert, „A Wandering Mind Is an Unhappy Mind”, *Science*, 12 noiembrie 2010, p. 932.

2 A considera cortexul prefrontal medial ca fiind locul sinelui simplifică în mod exagerat înțelegerea, cu toate că mulți neurocercetători în științe

cognitive consideră un inconvenient acest lucru. O versiune mai complexă a sinelui este considerat ca un fenomen emergent care se bazează pe activitatea multor circuite neuronale, printre ele fiind și acelea din cortexul prefrontal medial. Vezi, de exemplu, J. Smallwood și J.W. Schooler, „The Restless Mind”, *Psychological Bulletin*, nr. 132, 2006, pp. 946-958.

3 Norman A.S. Farb *et al*, „Attending to the Present: Mindfulness Meditation Reveals Distinct Neural Modes of Self-Reference”, *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, nr. 2, 2007, pp. 313-322.

4 Sau cel puțin noi, oamenii, așa proiectăm

asupra animalelor felul de a trăi momentul prezent.

5 E.D. Reichle *et al*, „Eye Movements During Mindless Reading”, *Psychological Science*, nr. 21, iulie 2010, pp. 1300-1310.

6 J. Smallwood *et al*, „Going AWAL in the Brain — Mind Wandering Reduces Cortical Analysis of the Task Environment”, *Journal of Cognitive Neuroscience*, 20, nr. 3, martie 2008, pp. 458-469; J.W.Y. Kam *et al*, „Slow Fluctuations in Attentional Control of Sensory Cortex”, *Journal of Cognitive Neuroscience*, 23, 2011, pp. 460-470.

7 Cedric Galera, „Mind Wandering and Driving Responsibility Case- Control Study”, *British Medical*

Journal, publicat online la 13 decembrie 2012, doi: 10.1136/bmj.e8105.

8 Ceea ce înseamnă că aceste circuite neuronale nu operează întotdeauna în opoziție.

9 K.D. Gerlach *et al*, „Solving Future Problems: Default Network and Executive Activity Associated with Goal-Directed Mental Simulations”, *Neuroimage*, nr. 55, 2011, pp. 1816-1824.

10 Dimpotrivă, cu cât observăm mai rar că mintea a hoinărit fără țintă, cu atât mai puternică este activitatea în regiunile neuronale de bază și cu atât este mai mare forța acesteia de a ne distra atenția de la sarcina pe care o avem de

îndeplinit. Cel puțin două regiuni cerebrale prefrontale implicate în acest parcurs sinuos se numără printre acelea care pot totodată să observe că mintea a plecat departe să hoinărească: cortexul prefrontal dorsolateral și cortexul cingular dorsal anterior.¹¹ Christoff *et al*, „Experience Sampling During fMRI Reveals Default Network and Executive System Contributions to Mind Wandering”. O observație mai degrabă tehnică: acest studiu a folosit o fereastră de zece secunde în sondarea fluctuației minții care hoinărește; zece secunde înseamnă o perioadă lungă de timp pentru activitatea

minții. Astfel încât, concluzia conform căreia atât circuitele neuronale executive, cât și cele mediale sunt implicate rămâne deschisă oricăror obiecții. Mai mult, după cum remarcă autorii, această concluzie se bazează pe inferența logică inversată, pe ipoteza că, dacă o regiune a creierului se activează în timpul îndeplinirii unei sarcini mentale, atunci este vorba despre o distorsionare neuronală pentru acea sarcină. Se poate ca această concluzie să nu fie valabilă pentru abilități cognitive mai elevate, deoarece aceeași regiune poate să fie activată prin multiple procese mentale, foarte diferite între ele. Dacă așa stau lucrurile,

această descoperire pune
sub semnul îndoielii ipoteza
conform căreia rețeaua
neuronală executivă și cea
default operează întotdeauna
în opoziție una cu cealaltă —
altfel spus, dacă una este
activă, cealaltă este liniștită.
Este foarte posibil ca
lucrurile să se petreacă în
acest fel în cazul unor
operațiuni mentale specifice,
așa cum este concentrarea
intensă asupra ducerii la bun
sfârșit a unei sarcini. Dar în
cea mai mare parte a
existenței mentale este
posibil să ajute la melanjul
dintre concentrarea la cel
mai înalt nivel a atenției și
deschiderea spre visarea cu
ochii deschiși. Cu siguranță,
este de mare ajutor să treacă
mai ușor timpul când avem

de parcurs la volanul
autoturismului o distanță
lungă. Vezi și M.D. Fox *et al*,
„The Human Brain Is
Intrinsically Organized into
Dynamic, Anticorrelated
Functional Networks”,
*Proceedings of the National
Academy of Sciences*, 102, 5
iulie 2005, pp. 9673-9678.
12 Catherine Fassbender, „
A Lack of Default Network
Suppression Is Linked to
Increased Distractibility in
ADHD”, *Brain Research*, nr.
1273, 2009, pp. 114-128.
13 Testul pentru verificarea
unei conștiințe deschise este
numit „clipitul atenționai”.
Vezi H.A. Slagter *et al*,
„Mental Training Affects
Distribution of Limited Brain
Resources”, *PloS Biology*, nr.
5, 2007, el38.

14 William Falk, în articolul redactat și apărut în *The Week*, 10 august 2012, p.3.

15 Stephen Kaplan, „Meditation, Restoration, and the Management of Mental Fatigue”, *Environment and Behavior*, 33, nr. 4, iulie 2001, pp. 480-505, <http://eab.sagepub.com/content/33/4/480>.

16 Marc Berman, Jon Jonides și Stephen Kaplan, „The Cognitive Benefits of Interacting with Nature”, *Psychological Science*, 19, nr. 12, 2008, pp. 1207- 1212.
17 *Ibid.*

Gary Felsten,
„Where to Take a
Study Break on

the College
Campus: An
Attention
Restoration
Theory
Perspective", *Journal
of Environmental
Psychology*, 29, nr. 1,
martie 2009, pp.
160-167

.PARTEA A II-A

CONȘTIINȚA DE

SINE

CAPITOLUL 6

Busola interioară

PE VREMEA CÂND ERAM
LA LICEU, școala care
rivaliza cu a noastră la orice
(fotbal, baschet, dezbateri
etc.) se afla în orașul
învecinat, pe Autostrada 99.
De-a lungul anilor, am legat
o strânsă prietenie cu un
elev care a învățat la acea
școală.
În timpul liceului, pe el nu l-a
preocupat prea mult
învățatul — de fapt, era cât
pe ce să fie exmatriculat din
școală. Deoarece crescuse
pe o proprietate aflată
undeva la marginea
orășelului, a petrecut mult
timp stând singur, citind la
nimereală cărți SF și
meșterind cât era ziua de
lungă la mașini sport,
recondiționate, marea lui
pasiune. Cu o săptămână

înainte de momentul
absolvirii liceului, o mașină a
venit cu viteză din spate, cu
intenția să îl depășească,
exact în momentul în care el
vira la stânga pentru a se
înscris pe șoseaua îngustă
care ducea spre casă. I-a
făcut zob mașina mică,
sport, în care se afla, iar el a
fost la un pas de a-și pierde
viața.

După recuperare, prietenul
meu și-a reluat studiile la
colegiul din comunitatea
locală, unde avea să-și
descopere adevărata
chemare, care îi acapara
întreaga atenție și îi mobiliza
aptitudinile creative: regia
de film. După ce s-a
transferat la o școală de film,
a realizat o peliculă care i-a
atras atenția unui regizor de

la Hollywood. Acesta l-a angajat ca asistent. Regizorul l-a solicitat pe prietenul meu să lucreze la un proiect în care își punea mari speranțe, un film cu buget redus. Această ocazie îi oferea prietenului meu șansa să lucreze într-un studio de film ca regizor și producător al unui alt film de scurt metraj, bazat pe propriul lui scenariu — o peliculă pe care studioul fusese cât pe ce să o omoare din fașă, lucru care, în mod surprinzător, i-a făcut mai bine decât se așteptase cineva. Dar tăieturile, editările de la montaj și alte modificări arbitrare făcute de șefii studioului cu puțin înainte

de lansarea lui pe piață
fuseseră o lecție amară
pentru prietenul meu, pentru
care conta mai mult decât
orice ca el să dețină
controlul creativ asupra
propriei munci. Avea să
meargă mai departe și să
realizeze un film care se
baza tot pe un scenariu
propriu, iar un mare studio
de la Hollywood i-a oferit un
contract standard, prin care
studioul se angaja să
finanțeze proiectul și își
rezerva dreptul de a schimba
după bunul plac filmul
înainte de lansare. El însă a
refuzat să semneze
contractul — integritatea lui
artistică era mai presus de
orice.
În schimb, prietenul meu și-a
„cumpărat” independența

creativă pornind pe propriile
picioare în lumea filmului și
investind fiecare bănuț
agonisit din primul film în
acest al doilea proiect. Când
să spună că era aproape
gata, banii s-au terminat. A
început să caute finanțare
alergând după împrumuturi,
însă băncile l-au refuzat,
rând pe rând. Un împrumut
acordat în ultima clipă de a
zecea bancă la care apelase
a salvat proiectul.
Filmul cu pricina era
Războiul stelelor.
Perseverența lui George
Lucas în a-și păstra controlul
creativ în ciuda efortului
financiar pe care îl implica a
căpătat pentru el proporțiile
unei integrități uriașe și,
după cum se știe deja, avea
să dovedească, în același

timp, că fusese o decizie profitabilă ca investiție. Dar această decizie nu era motivată de goana după bani; la vremea respectivă, drepturile în calitate de asistent al regizorului însemnau să vinzi postere și tricouri cu imagini din film, o sursă minoră de venit. Pe atunci, toți aceia care mai aveau cât de cât habar ce însemna industria filmului îl sfătuiau pe George să nu facă greșeala de a porni de unul singur la drum. O astfel de decizie necesită să ai o imensă încredere în propriile valori și principii după care să te ghidezi. Ce îi determină pe oameni să aibă o busolă interioară atât de puternică, o Stea Polară care să-i ghideze prin viață

pentru a urma cele mai
profunde valori și scopuri?
Conștiința de sine, în mod
special exactitatea cu care
decodificăm semnalele
interne ale vocilor
interioare, aceasta este
adevărata cheie. Reacțiile
noastre fiziologice subtile
oglesc esența experienței
noastre, relevantă pentru
această decizie imediată.
Regulile după care luăm
această decizie, derivate din
experiențele noastre de
viață, își au originea în
rețelele neuronale
subcortice care adună,
stochează și aplică algoritmi
extrași din fiecare eveniment
ce are loc în viața noastră —
construindu-ne astfel busola
interioară.¹ Creierul

găzduiește simțul cel mai
profund al scopului și
semnificației în viață în
aceste regiuni subcorticale
— porțiuni slab conectate la
zonele verbale ale
neocortexului, dar intens
conectate la intestinele din
regiunea abdominală. Știm
instinctiv care ne sunt
propriile valori primind mai
întâi o senzație viscerală
despre ce simțim că este
corect și ce nu este, după
care începem să formulăm
aceste sentimente pentru noi
înșine.
Astfel, conștiința de sine
reprezintă o focalizare
esențială a atenției, una care
ne armonizează cu vocile
interioare subtile din
universul nostru intern și

care ne ajută să ne
conducem destinul în viață.
Și, după cum vom vedea,
acest radar intern deține
cheia pentru felul în care
gestionăm ce facem și, la fel
de important, ce *nu* facem.
Acest mecanism de control
intern face adevărata
diferență între o viață trăită
în toată plenitudinea ei și
una care se împotmolește.
**Ea este fericită și este
conștientă de acest
lucru**

Testul științific realizat
pentru a demonstra
existența conștiinței de sine
la animale este, în teorie,
unul simplu: se marchează
fața animalului cu un semn
vizibil, apoi acesta este adus
în fața unei oglinzi, iar
cercetătorii observă dacă

mișcările pe care le face indică faptul că el realizează că fața aceea marcată cu un semn reflectă propria imagine.

În realitate, să faci un astfel de test pentru a evidenția dacă există conștiință de sine nu este deloc simplu în cazul elefanților. Pentru început, trebuie să construiești o oglindă numai bună pentru ca elefantul să se poată privi în ea. Încearcă să folosești o suprafață reflectorizantă din acrilic cu dimensiunile de 2,5 x 2,5 m, lipită cu adeziv pe o foaie de placaj care este susținută de un cadru de oțel și prinsă zdravăn de zidul de beton al țarcului unde își duce traiul elefantul respectiv.

Este exact ce au făcut cercetătorii de la Grădina Zoologică din Bronx, acolo unde Happy („Fericita”), o femelă de elefant asiatic de 34 de ani, trăiește împreună cu alte două surate mătăhăloase, Maxine și Patty. Cercetătorii au lăsat oglinzile timp de câteva zile, astfel încât elefanții să se învețe cu ele. După care au pictat un X mare de culoare albă pe fruntea fiecăreia dintre cele trei animale, să observe dacă ele își vor da seama că aveau pe frunte acel semn — un indiciu al recunoașterii de sine. O complicație suplimentară a apărut atunci când s-a pus problema să fie testată capacitatea de observație a femelelor de elefant. Acestea

se „ferchezuiu” singure,
luând cu trompa noroi, aflat
din belșug prin preajmă, și
împroșcând totul în jur. Din
această cauză, pielea le era
impregnată cu mult praf și
mizerie, sporind șansele ca
exact ceea ce noi, oamenii,
considerăm a fi un semn
distinctiv, să nu fie pentru un
elefant decât o banalitate —
doar ceva mai mult decât
praful obișnuit. Și, pe bună
dreptate, Maxine și Patty
nici nu s-au sinchit de X-ul
de pe fruntea lor.
Însă Happy, chiar în ziua în
care fusese însemnată cu
marele X alb pe frunte, a
pășit țănoșă în fața oglinzii,
unde a petrecut zece
secunde bune uitându-se la
ea așa cum se vedea în
oglindă, după care s-a

îndepărtat — așa cum
procedăm noi, ființele
umane, când aruncăm o
privire fugară în oglindă
dimineța, înainte să ieșim
pe ușă și să începem o nouă
zi. După aceea, ea a încercat
în repetate rânduri să își
atingă regiunea frunții
însemnate cu X-ul alb cu
vârful înțesat de senzori ai
trompei, gestul ei dovedind
prezența conștiinței de sine.
Doar câteva specii de
animale extrem de avansate
pe scara evoluției au trecut
acest test, inclusiv câteva
specii de maimuțe și
cimpanzei și delfinii (într-un
mediu care a reprezentat o
adaptare acvatică a acestui
test). Aceste specii, la fel ca
elefanții, se numără printre
cele doar câteva al căror

creier are în structura lui o clasă de neuroni pe care unii neurocercetători o consideră în mod caracteristic esențială pentru conștiința de sine. Primindu-și numele după acela care i-a descoperit, Constantin von Economo (și numiți VEN-i, pe scurt), acești neuroni în formă de fus pot să atingă o dimensiune dublă față de cele mai multe dintre celulele creierului și au mai puține ramificații — deși sunt mult mai lungi — prin care se conectează la alte celule.-

Mărimea și forma lor de fus le conferă acestor VEN-i avantajul special pe care îl dețin față de alți neuroni: semnalele pe care ei le transmit se răspândesc mai

repede și ajung mai departe.
Iar localizările lor principale
în regiuni care fac legătura
dintre creierul cu funcție
executivă și centrii
emoționali îi face să dețină
funcția de radar personal.
Aceste zone se aprind în
momentul în care ne vedem
propria reflexie în oglindă.
Cercetătorii îi consideră ca
fiind o parte componentă a
circuitelor neuronale ale
creierului responsabile
pentru sentimentul de sine
la fiecare nivel: al lui „Acesta
sunt eu” sau „Cum mă simt
acum” și al identității
personale.

**Harta corpului nostru,
realizată de creier**

După ce a fost diagnosticat
cu cancer la pancreas,
suferință care avea să-i

aducă sfârșitul câțiva ani mai târziu, Steve Jobs a ținut un discurs emoționant în fața unei promoții de proaspăt absolvenți de la Stanford University. Sfatul lui suna cam așa: „Nu lăsați ca vocea care exprimă opinia altora să vă reducă la tăcere vocea interioară. Și, cel mai important, aveți curajul să urmați ce vă spune inima și intuiția. Amândouă știu oricum dinainte ce vă doriți cu adevărat să deveniți.”- Dar cum să ne auzim „vocea interioară”, ceea ce inima și intuiția știu oricum dinainte? Va trebui să avem încredere în semnalele pe care ni le transmite corpul. Este posibil să fi văzut cum arată imaginea mai degrabă

stranie a corpului uman așa cum este cartografiat de cortexul somatosenzitiv, care identifică senzațiile înregistrate de diferite regiuni ale pielii: făptura din imaginea aceasta are un cap micuț, însă buzele și limba sunt imense, are brațe de adolescent, însă degete de uriaș — toate reflectând relativa sensibilitate a nervilor din diferite părți ale corpului.

O monitorizare similară a organelor noastre interne este realizată de ceea ce se cheamă „insulă”, un mic organ bine mascat în spatele lobilor frontali ai creierului. Insula cartografiază conținutul anatomic al corpului prin intermediul circuitelor neuronale care

fac legătura între intestine,
inimă, ficat, plămâni, organe
genitale — fiecare organ
având locul lui specific pe
harta scanată de ea. În
virtutea acestei trăsături,
insula acționează ca un
centru de control pentru
funcțiile organelor,
transmițând semnale spre
inimă pentru ca ea să își
încetinească bătăile, spre
plămâni pentru ca ei să
inspire aerul mai profund.
Faptul că atenția se
îndreaptă spre ce se
întâmplă în interior, în
fiecare parte a corpului,
amplifică sensibilitatea
insulei față de acea regiune
din corp pe care o verificăm
în mod amănunțit. Intră pe
aceeași frecvență cu bătăile
inimii, iar insula va activa

mai mulți neuroni exact în
acele circuite neuronale. Cât
de bine reușesc oamenii să
își simtă bătăile inimii a
devenit, de fapt, o
modalitate standard de a-și
evalua conștiința de sine. Cu
cât se pricep mai bine să
facă acest lucru, cu atât mai
mare este aportul și funcția
insulei.-

Insula ne pune pe aceeași
frecvență de unde și cu alte
lucruri, nu doar cu organele
interne; chiar senzația pe
care o avem despre felul în
care ne simțim depinde de
ea.- Persoanele care nu
acordă importanță propriilor
emoții (și, totodată, felului în
care se simt ceilalți) au o
activitate mai leneșă a
insulei în comparație cu

activitatea extrem de intensă
constatată la persoanele
care sunt extrem de
armonizate cu viața lor
emoțională. La polul opus, al
dizarmoniei extreme, se află
acea care sunt diagnosticați
cu alexie corticală, persoane
care pur și simplu nu știu ce
simt și nu își pot imagina
cum și ce ar putea să simtă
altcineva.-

„Sentimentele instinctive” pe
care le avem sunt mesaje
primite de la insulă și de la
alte circuite neuronale
venite de-jos-în-sus, care ne
simplifică deciziile pe care le
luăm în viață dirijându-ne
atenția spre opțiuni mai
înțelepte. Cu cât suntem mai
perspicace în interpretarea
acestor mesaje, cu atât este

mai eficientă intuiția
noastră.
Gândește-te pentru o clipă la
strângerea de inimă pe care
o simți uneori când ai
senzația că ai uitat ceva
important exact în momentul
când ieși din casă și pleci
într-o călătorie importantă.
O alergătoare la cursa de
maraton îmi mărturisea
odată ce i s-a întâmplat în
timp ce se îndrepta spre
locul unde urma să se
desfășoare o probă de
alergare. Simțise acea
strângere de inimă, dar nu îi
dăduse atenție. Însă, pe
măsură ce mașina pe care o
conducea continua să ruleze
pe autostradă, sentimentul
acela continua să revină.
Într-un târziu, a realizat ce
anume o făcea să simtă

strângerea aceea de inimă:
își uitase acasă încălțările de
alergat!

O oprire scurtă la un mall
care era pe cale să se
închidă i-a salvat ziua. Dar
noii pantofi de sport erau o
marcă diferită de ce purta ea
de obicei. După cum mi-a
mărturisit: „Niciodată nu
mai suferisem asemenea
dureri de picioare cum au
fost acelea pricinuite de
respectivele încălțări!”
„Marker somatic” este
termenul inventat de
neurocercetătorul Antonio
Damasio pentru a denumi
senzațiile pe care le
percepem în corp și care ne
spun când simțim că o
alegere pe care am făcut-o
este greșită sau corectă.²

Aceste circuite neuronale de-jos-în-sus emit unde care își transmit concluziile prin sentimentele noastre instinctive, de multe ori cu mult timp înainte să ajungă la o concluzie circuitele neuronale de-sus-în-jos. Regiunea prefrontală ventromediană, o parte-cheie a acestei rețele neuronale, ne ghidează luarea deciziei atunci când ne confruntăm cu cele mai complexe decizii în viață, cum ar fi pe cine să luăm în căsătorie sau dacă este bine să cumpărăm o casă. Astfel de alegeri nu pot fi făcute în urma unei analize reci, raționale. În schimb, ne descurcăm mai bine simulând cum am putea să

ne simțim dacă ar fi să
alegem varianta A în loc de
B. Această regiune a
creierului operează
asemenea busolei noastre
interioare.
Există două fluxuri majore
ale conștiinței de sine:
„șinele”, care construiește
narațiuni despre trecutul și
viitorul nostru, și „eul”, care
ne aduce în prezentul
imediat. „Șinele”, după cum
am văzut, încheagă laolaltă
ceea ce noi experimentăm pe
parcursul timpului. „Eul”,
într-un contrast absolut,
există doar în experiența
nemijlocită a momentului
imediat trăit de noi.
„Eul”, cel mai apropiat simț
al sinelui pe care îl deținem,
reflectă totalitatea

impresiilor noastre
senzoriale, în special stările
corporale. „Eul” se
construiește pornind de la
sistemul nostru cerebral
pentru a cartografia corpul
vîa insulă.²

Astfel de semnale interne
sunt ghizii noștri interiori,
ajutându-ne la mai mult
niveluri, începând de la
modul de viață în deplină
armonie cu valorile care ne
îndrumă pașii până la detalii,
cum ar fi să ne amintim de
pantofii de sport cu care vom
alerga la maraton.

După cum mi se destăinuia o
acrobată cu multă
experiență din trupa Cirque
du Soleil, performerii trupei
luptă, prin exercițiile lor
extenuante, să atingă

„execuția perfectă”, în
timpul căreia legile fizicii și
regulile biomecanicii se
împlesc cu sincronizarea,
unghiurile potrivite și viteza
exactă, astfel încât să poți
„să atingi mai mult
perfectiunea și să o faci de
mai multe ori — niciodată nu
ești perfect de fiecare dată”.

Și cum își dau
seama
performerii că
sunt aproape să
atingă
perfectiunea?
„Instinctul te face
să simți. Știi mai
întâi când o simți

în articulații,
înainte să o simți
în inima ta.

"Note:

1 O tehnică denumită „focalizare” îi învață pe subiecți cum să valorifice această sursă uriașă de înțelepciune din experiențele vieții, aflată dincolo de conștiință și înglobată în reacțiile noastre fiziologice, devenind capabili să sesizăm schimbările interne subtile ale sentimentelor. Vezi Eugene Gendlin, *Focusing*, Bantam, New York, 1981.

2 John Allman, „The von Economo Neurons in the Frontinsular and Anterior Cingulate Cortex”, *Annals of the New York Academy of*

Sciences, nr. 1225, 2011, pp. 59-71.

3 Lev Grossman și Harry McCracken, „The Inventor of the Future”, *Time*, 17 octombrie 2011, p. 44.

4 A.D. Craig, „How Do You Feel? Interoception: The Sense of the Physiological Condition of the Body”, *Nature Reviews Neuroscience*, nr. 3, 2002, pp. 655-666.

5 Arthur D. Craig, „How Do You Feel - Now? The Anterior Insula and Human Awareness”, *Nature Reviews Neuroscience*, 10, nr. 1, ianuarie 2009, pp. 59-70.

6 G. Bird *et al*, „Empathic Brain Responses in Insula Are Modulated by Levels of Alexithymia but Not Autism”,

Brain, nr. 133, 2010, pp.
1515- 1525.

7 Markere somatice: aceste
circuite neuronale includ
cortexul insular
somatosenzitiv și amigdala.

Antonio Damasio, *The
Feeling of What Happens*,
Harcourt, New York, 1999.

8 Farb *et al*, „Attending to
the Present”.

CAPITOLUL 7

Să ne vedem singuri așa cum ne văd ceilalți

„INTERZIS ACCESUL

ORICĂRUI TICĂLOS! este
literă de lege pentru noi, dar
șeful serviciului tehnic este
chiar el unul dintre aceste
specimene”, îmi spunea mai
deunăzi unul dintre
directorii executivi ai unui
institut de cercetări
revoluționare din domeniul

tehnologiei, situat în California. „Este un bun executant, dar e un adevărat tiran, îi tachinează pe cei care nu îi plac lui, în schimb le cântă în strună altora, pe care îi favorizează. Îi lipsește cu desăvârșire conștiința de sine. Pur și simplu habar nu are când se poartă ca un tiran cu oamenii. Dacă încerci să-i spui că iar a dat-o-n bară, aruncă vina pe altul, se înfurie sau crede că tu ești de fapt marea problemă.”

CEO-ul acelei companii îmi spunea cu un alt prilej, ceva mai târziu: „Am mai lucrat cu el încă trei luni și până la urmă am fost nevoiți să renunțăm la el. Nu reușise să se schimbe — era un tiran care-i hărțuia pe oameni și

nici măcar nu își dădea
seama ce face."
De foarte multe ori când „ne
pierdem cumpătul” și
ajungem să ne comportăm
într-un mod care nu ne face
cinste, nu suntem conștienți
de ceea ce facem. Și dacă nu
ne spune nimeni, persistăm
în eroarea noastră.
Un test pentru aprecierea
propriei conștiințe de sine îl
reprezintă evaluarea la „360
de grade”, prin care ți se
solicită să te evaluezi singur
pe baza unei serii de
atitudini comportamentale
sau trăsături specifice.
Aceste autoevaluări sunt
comparate cu aprecierile
făcute de un număr de
aproximativ douăsprezece
persoane, cărora le-ai
solicitat să te evalueze în

funcție de aceeași scară de valori. Ai ales acele persoane deoarece ele te cunosc bine, iar tu le respecti modul în care judecă lucrurile, iar evaluările lor rămân anonime, astfel încât ele pot să își ia libertatea de a fi sincere. Diferența dintre felul în care te vezi tu pe tine și felul în care ceilalți te evaluează îți oferă una dintre cele mai pertinente aprecieri pe care le poți obține despre propria conștiință de sine. Există o relație paradoxală între conștiința de sine și putere: pot fi identificate relativ puține diferențe între propria evaluare și evaluările celorlalți la nivelul angajaților de la baza ierarhiei într-o structură

organizațională. Dar cu cât funcția pe care o ocupă cineva într-o organizație este mai înaltă, cu atât mai mare este distanța care îl separă de ceilalți.¹ Conștiința de sine pare să se atrofieze odată cu promovările care îl propulsează în ierarhia organizațională. Foarte probabil, distanța se mărește întrucât, pe măsură ce oamenii dobândesc mai multă putere în interiorul unei organizații, cercul celor binevoitori sau suficient de curajoși încât să le spună pe șleau unde exagerează sau unde greșesc se restrânge. Mai există și categoria acelor care pur și simplu neagă că ar avea defecte sau care nu pot să le observe.

Oricare ar fi motivul, liderii
care au pierdut busola
conducerii se percep singuri
ca fiind mult mai eficienți
față de aceia pe care îi
conduc. Când îți lipsește
conștiința de sine, ai rămas
fără puncte de reper.
Gândește-te la serialul *La
biro*.

O evaluare la 360 de grade
pune în aplicare capacitatea
de a ne vedea pe noi înșine
prin ochii celorlalți, ceea ce
ne oferă o altă cale de acces
spre conștiința de sine.

Poetul scoțian Robert Burns
preamărea această cale de
acces în versurile sale:

*O, de-ar fi ca zeii
Darul acesta să ni-l aducă
drept ofrandă,
De-a ne vedea noi singuri*

*Așa cum alții pe noi pot să
ne vadă.*
O perspectivă mai sarcastică
ne oferă W.H. Auden, care
remarca faptul că, așa cum
„Eu pot să țin la mine”, tot
astfel fiecare dintre noi își
creează o imagine de sine
pozitivă în propria minte,
uitând în mod părtinitor ce
nu îi face cinste și
amintindu-și ce este demn de
laudă pentru persoana lui.
Și, adăuga el, fiecare dintre
noi procedăm în mod similar
cu imaginea pe care
încercăm să o sădim „în
mintea altora, astfel încât și
ceilalți să poată ține la
mine”.
Filosoful George Santayana
se învârtea și el în același
cerc vicios, observând că ar
putea să aibă mai puțină

importantă ce gândesc
ceilalți despre noi —
exceptând faptul că, odată
ce știm cum gândesc despre
noi, lucrul acesta
„influențează atât de
profund ce gândim despre
noi înșine". Sociofilosofii au
numit acest efect de reflexie
prin sintagma „șinele care se
privește în oglindă", definind
astfel modul în care ne
imaginăm că ne văd alții pe
noi.
Din această perspectivă,
simțul nostru de sine se
oglindește în interacțiunile
noastre sociale; ceilalți sunt
oglinzi ale noastre,
reflectându-ne în noi înșine.
Idea a fost exprimată în
mod concis prin formula
„Sunt ce cred eu că tu crezi
că sunt".

Prin ochii (și urechile) celorlalți

Viața ne oferă de puține ori șansa să vedem cum ne percep cu adevărat ceilalți. Acesta se poate să fie motivul pentru care cursul pe care Bill George îl predă la Harvard Business School, intitulat „Dezvoltarea liderilor- autentici”, figurează printre cele mai populare cursuri, înscrierile viitorilor cursanți depășind toate așteptările de fiecare dată când este anunțat (același lucru se întâmplă cu un curs similar ținut la Stanford School of Business). „Nu știm cine suntem până când nu ne auzim pe noi înșine spunând povestea vieții noastre cuiva în care

avem încredere", mărturisirea George. Propunându-și să accelereze rafinarea conștiinței de sine, George a înființat ceea ce el numește „Grupuri de identificare a Nordului autentic”, în care sintagma „Nordul autentic” se referă la descoperirea busolei interne și a valorilor umane esențiale. Cursul susținut de el le oferă studenților șansa de a face parte dintr-un astfel de grup. Un principiu călăuzitor pentru aceste grupuri: cunoașterea personală începe odată cu revelarea adevăratului sine. Aceste grupuri (pe care oricine le poate constitui) sunt cât se poate de deschise și creează o apropiere umană — sau poate chiar

mai mult decât atât —,
bazându-se pe întâlniri sau
terapie de grup în
doisprezece pași, conform
concepției dezvoltate de
George, garantând „un loc
sigur unde membrii grupului
pot să discute chestiuni de
natură personală, pe care ei
simt că nu ar putea să le
ridice altundeva — de multe
ori chiar în prezența celor
mai apropiați membri ai
familiei lor”-.*

Nu este vorba doar despre a
ne vedea noi înșine așa cum
alții ne văd pe noi. La fel de
important este să ne auzim
noi înșine așa cum ne aud
alții. Dar nu o facem.

Revista *Surgery* relatează
despre un studiu în care a
fost evaluat tonul vocii mai
multor chirurghi pe baza unor

fragmente de conversații cu o durată de câte zece secunde, înregistrate în timpul întâlnirilor avute de aceștia cu pacienții lor.- Jumătate dintre chirurgii a căror voce era evaluată fuseseră dați în judecată pentru malpraxis; ceilalți nu avuseseră o asemenea experiență. Vocile acelor care fuseseră dați în judecată erau de foarte multe ori evaluate ca fiind disprețuitoare și nepăsătoare. Chirurgii petrec mai mult timp în comparație cu cei mai mulți dintre medicii cu alte specializări explicându-le detalii tehnice pacienților, cât și expunând cele mai mari riscuri ale unei

intervenții chirurgicale. Este vorba despre o conversație dificilă, una care poate să-i inducă pacientului o stare de anxietate ridicată și o vigilență sporită, declanșate de semnale emoționale. Când se pune problema ca pacientul să asculte cum îi explică medicul chirurg detaliile tehnice și potențialele riscuri care îi produc o frică involuntară, radarul creierului avertizat de iminența unui pericol intră în alertă maximă, pornind în căutarea unor semnale și puncte de reper pentru a stabili cât de sigură ar putea să fie în realitate situația nou creată. Această sensibilitate intensificată, care poate să reprezinte un motiv al manifestării

empatiei sau îngrijorării —
sau dimpotrivă, a lipsei
uneia sau celeilalte dintre
ele —, transmisă prin tonul
vocii unui chirurg,
prevestește dacă acesta va fi
dat în judecată în cazul în
care lucrurile vor merge
prost.

Acustica asigurată de craniul
fiecăruia ne redă vocea așa
cum ne sună nouă, într-un
mod foarte diferit de felul în
care o aud ceilalți. Dar
tonalitatea vocii contează
enorm pentru impactul
cuvintelor pe care le rostim:
cercetările au scos la iveală
faptul că, atunci când
oamenii primesc un feedback
negativ la rezultatul muncii
lor pe un ton al vocii cald,
încurajator, ei recepționează
vestea cu un sentiment

pozitiv, în ciuda feedbackului negativ. Dar atunci când primesc concluzii pozitive legate de felul în care au performat pe un ton al vocii rece și distant, în cele din urmă nu se simt în largul lor, în ciuda veștilor bune.-
Iată soluție propusă în articolul din revista *Surgery*:
să li se pună la dispoziție chirurgilor o înregistrare audio a vocii lor în timp ce au stat de vorbă cu pacienții, astfel încât ei să audă cum sună vocea și să ia lecții despre modul în care pot să își folosească tonul vocii pentru a le transmite pacienților empatie și grijă — să se audă pe ei înșiși așa cum ceilalți îi aud pe ei.

**Gândirea de grup:
împărtășirea imaginii
distorsionate din cauza
unghiului mort**

În zorii prăbușirii economice
a instrumentelor de investiții
bazate pe derivatele
subprime-, i se lua un
interviu unui personaj din
lumea financiară a cărei
sarcină fusese să creeze
exact aceste instrumente
ipotecare. Acesta explica
modul în care punea la
dispoziția clienților în mod
curent documente în calitate
de garanție pentru
împrumuturi, încheind muni
de ipoteci subprime și
divizându-le apoi în trei
tranșe: cele mai bune dintre
cele mai rele, cele nu-chiar-
atât-de-bune și cele mai

proaste dintre cele mai rele
cu putință. După care
obișnuia să ia aceste trei
tranșe la rând și să le
împartă din nou în alte trei și
să creeze derivate pentru
investiții pe baza fiecăreia.
După toate aceste explicații,
el a fost întrebat: „Cine și-ar
dori să cumpere așa ceva?”
Replica lui: „Idiotii!”
Desigur, se pare că au
existat oameni foarte isteți
care chiar au investit în
aceste instrumente
financiare derivate, ignorând
semnalele care prevesteau
efecte negative, crezând în
schimb cu toată tăria în
orice altceva care ar fi putut
să le susțină propriile
decizii. Când această
tendință de a ignora dovezile
care arată exact contrariul

se răspândește printre
oameni luând forma unei
autoamăgiri împărtășite, ea
devine gândire de grup.
Nevoia tacită de a proteja o
opinie la care ei țin
(respingând dovezile
zdrobitoare de invalidare a
datelor) stimulează
împărtășirea unei imagini
distorsionate din cauza
unghiului mort, fapt care
conduce astfel la luarea unor
decizii greșite.
Cercul apropiat de consilieri
ai președintelui George W.
Bush și decizia lor de a
invada Irakul din cauza
existenței (presupuse) a unor
„arme de distrugere în
masă" oferă un exemplu
clasic. La fel procedează
cercurile de jucători de pe
piețele financiare, care au

favorizat prăbușirea
derivatelor ipotecare.
Ambele exemple de gândire
catastrofală de grup au
antrenat, ca într-o spirală
descendentă a încrederii,
într-o falsă autoamăgire
grupuri izolate de
responsabili în luarea
deciziilor care nu au fost
capabili să își pună
întrebările corecte sau care
au ignorat invalidarea
datelor.
Cunoașterea este distribuită
între membrii unui grup sau
ai unei rețele: unii sunt
specialiști într-un domeniu,
în timp ce alții au puncte
forte complementare. Când
fluxurile de informații circulă
în cel mai liber mod cu
putință între membri și
înspre grup, vor fi luate cele

mai bune decizii. Dar
gândirea de grup începe
odată cu supoziția tacită că
„Știm tot ce trebuie să știm”.
O firmă care gestionează
investiții pentru persoane
foarte bogate i-a pus la
dispoziție lui Daniel
Kahneman o comoară
neprețuită: opt ani de
rezultate în urma
investițiilor făcute de 25
dintre consultanții ei
financiari. Analizând datele,
Kahneman a descoperit că
nu existau niciun fel de
corelații între niciunul dintre
rezultatele aceluiași
consilier de la un an la altul
— cu alte cuvinte, niciunul
dintre consilieri nu era cu
nimic mai bun decât ceilalți
în gestionarea banilor

clienților firmei. Rezultatele nu erau deloc încurajatoare. Cu toate acestea, fiecare se comporta ca și cum la mijloc ar fi fost nu știu ce talent special, iar performerii de top primeau cu aceeași consecvență în fiecare an prime substanțiale. După ce și-a formulat concluziile, Kahneman a luat masa cu mai marii acelei firme și a profitat de ocazie să le spună acestora că nu făceau decât să „recompenseze un noroc chior de parcă ar fi fost vorba despre un talent special”. Cuvintele lui ar fi trebuit să sune ca o veste șocantă. Însă directorii executivi și-au continuat tacticoși masa, iar Kahneman a adăugat: „Nu

am nicio îndoială că toate
consecințele au fost rapid
ascunse sub covor, iar viața
în această firmă a mers mai
departe ca mai înainte." -
Iluzia existenței unui talent,
adânc întipărită în cultura
acelei industrii, era în
pericol. Dar „realitățile care
pun sub semnul îndoielii
astfel de ipoteze solide — și
amenință astfel mijlocul de
traie și stima de sine ale
oamenilor — nu sunt pur și
simplu ușor de înghițit”, a
adăugat el.

Cu câteva decenii în urmă, în
anii 1960, pe vremea când
mișcarea pentru drepturile
omului era în toi în Sudul
Statelor Unite, m-am
alăturat unui grup de
protestatari care pichetau în

fața unui magazin de produse alimentare din orașul meu natal din California, care la acea vreme nu angaja afro-americiani. Dar abia mai târziu, după mulți ani, când am avut ocazia să aud despre activitatea lui John Ogbu, un antropolog nigerian, angajat pe atunci la University of California, Berkeley — care venise să studieze în orașelul din imediata noastră vecinătate ceea ce el numea „sistemul de castă” al acestei localități —, am înțeles că *exista* așa ceva, un tip de segregare *de facto*. - Școala la care urmam cursurile liceale era compusă exclusiv din adolescenți albi și doar câțiva asiatici și hispanici;

un alt liceu era în cea mai mare parte destinat tinerilor de culoare și doar câtorva hispanici; iar al treilea era un melanj. Nu mai auzisem niciodată despre o asemenea problemă.

Când s-a pus problema să protestăm față de ce se întâmpla la magazinul cu produse alimentare, am putut să înțeleg foarte ușor rolul *lor* în povestea cu discriminarea — dar mă aflam tot în unghiul mort și nu vedeam țesătura mai mare, din care făceam parte și eu, scara socială integrală inerentă pentru oamenii din jurul meu și unde alegeau ei să meargă la școală (în vremurile acelea). Inechitatea dintr-o societate dispare într-un mediu cu

pregătire intelectuală,
devenind un lucru cu care
mai degrabă ne obișnuim
decât unul spre care ne
orientăm. Este nevoie de
efort să o aducem înapoi în
atenția noastră colectivă.
O astfel de autodecepționare
pare să fie o schimbare
universală în focalizarea
atenției. De exemplu, când
conducătorii auto și-au
evaluat propriile abilități la
volan, aproximativ trei
pătrimi dintre ei au
considerat că erau mai buni
decât media. În mod cu totul
straniu, aceia care fuseseră
implicați într-un accident
auto erau *mult mai* tentați să
se aprecieze singuri ca fiind
șoferi mai buni în
comparație cu aceia care nu

aveau la activ niciun
accident.
Și mai ciudat e că, în
general, cei mai mulți
oameni apreciază că își
supraestimează propriile
abilități mai puțin în
comparație cu alții. Aceste
autoevaluări exagerate
reflectă efectul de „mai-bine-
decât-media”, care a fost
constatat în cazul oricărei
trăsături pozitive, începând
de la competență și
creativitate și până la
prietenie și onestitate.
Am citit explicația lui
Kahneman în fascinanta lui
carte, *Thinking Fast and
Slow*, în timp ce zburam cu
avionul între Boston și
Londra. Când avionul a
aterizat, am intrat în vorbă
cu persoana aflată pe

scaunul de lângă culoarul de
trecere, care trăsesse cu
coada ochiului la coperta
cărții din mâinile mele.
Acesta mi-a mărturisit că
avea de gând să citească la
rândul lui cartea și, ca din
întâmplare, a menționat
amănuntul că se ocupase de
investirea activelor unor
indivizi bogați.
În vreme ce avionul nostru
se deplasa cu viteză redusă
pe pista de aterizare și își
croia drumul spre poarta
care ne era destinată pe
Heathrow, i-am trecut în
revistă principalele idei ale
volumului, inclusiv povestea
aceea despre compania
financiară — adăugând că,
după cum arătau lucrurile,
se pare că industria din care
el făcea parte recompensa

norocul chior de parcă ar fi
fost un talent special.

„Am impresia”, mi s-a
adresat el, ridicând ușor de
umeri, „că nu mai este
nevoie acum să citesc și eu
cartea”.

Când Kahneman le aducea
direct la cunoștință
managerilor de investiții
rezultatele raportului său,
reacția acestora afișase o
indiferență similară. După
cum spunea chiar el despre
astfel de date derutante,
„mintea nu le digeră”.

Este nevoie de metacogniție
— în acest caz, de
conștientizarea lipsei
noastre de conștiință —
pentru a aduce la lumină
ceea ce grupul îngropase
sub pământ, netezind totul
cu un lustru de indiferență

sau mușamalizând
informații. Transparența
începe odată ce realizăm ce
nu observăm — și nu
observăm că nu observăm.
Riscurile inteligent asumate
se bazează pe strângerea de
date, cât mai extins și
complex, confirmată de un
instinct; deciziile neinspirate
se clădesc începând cu o
bază mult prea îngustă. Un
feedback onest din partea
acelora în care ai încredere
și pe care îi respecti
generează o sursă pentru
întărirea conștiinței de sine,
una care te poate ajuta să te
păzești de inputuri și de
informații distorsionate sau
de supoziții îndoielnice. Un
alt antidot la gândirea de
grup: extinderea cercului de
conexiuni dincolo de zona ta

de confort și inocularea
contraizolării în grup,
construindu-ți un cerc larg
de persoane de încredere,
confidenți fără diplome
universitare, alături de care
să îți păstrezi onestitatea.
0 diversificare înțeleaptă
trece dincolo de căutarea
unui echilibru în grup în
funcție de sexul sau etnia
membrilor, incluzând în
schimb o mare diversitate de
vârste, clienți sau beneficiari
și pe oricine altcineva care
ar putea să îți ofere o
perspectivă nouă.
„La un moment dat, când de-
abia începusem să operăm,
ne-au căzut serverele”,
declara directorul executiv
al unei companii specializate
în stocarea de tip *cloud*.
„Concurența ne monitoriza

și, foarte curând, am fost asaltați de o avalanșă de apeluri telefonice din partea reporterilor care voiau să știe ce se întâmplase. Nu am răspuns la niciunul din telefoane pentru că nu știam ce să le spunem. Atunci, un angajat, fost ziarist, a venit cu o soluție ingenioasă: să creăm un website pe care să-l numim *Trust Cloud*, unde urma să fim complet deschiși în legătură cu ce se întâmplase cu serverul nostru — care era problema, cum ne propuneam să o rezolvăm, toate detaliile." Pentru cei mai mulți dintre managerii companiei această idee era ceva neobișnuit; veniseră din companii de IT, unde secretomania totală era ceva obișnuit. Presupunerea

de necontestat că ar fi
trebuit să știe doar ei despre
problema care se ivise era
un potențial germen din care
urma să încolțească
gândirea de grup.

„Dar, odată ce deveneam
transparent”, spunea acel
director, „scăpăm de
problemă. Clienții noștri
primeau asigurarea că aveau
acces la tot ce se întâmpla,
iar reporterii încetau cu
telefoanele.”

„Lumina soarelui este cel
mai bun dezinfectant”,
spunea Felix Frankfurter,
judecător la Curtea
Supremă.

Note:

*** Derivatele sunt instrumente
financiare a căror degringoladă
la bursele de valori din SUA și
din Europa a fost declanșată de**

**acordarea ipotecilor subprime,
împrumuturi adresate
persoanelor care nu îndeplineau
condițiile pentru împrumuturile
ipotecare normale, cu dobânzi și
comisioane mai mari. (n. trad.)**

1 Vezi Fabio Sala, „Executive
Blindspots: Discrepancies
Between Self-Other Ratings”
*Journal of Consulting
Psychology: Research and
Practice*, 54, nr. 4, 2003, pp.
222-229.

2 Bill George și Doug Baker,
True North Groups, Berrett-
Koehler, San Francisco,
2011, p. 28.

3 Nalini Ambady *et al.*,
„Surgeon's Tone of Voice: A
Clue to Malpractice History”,
Surgery, 132, nr. 1, 2002,
pp. 5-9.

4 Michael J. Newcombe și
Neal M. Ashkanasy, „The

Role of Affective Congruence
in Perceptions of Leaders:
An Experimental Study",
Leadership Quarterly, 13, nr.
5,2002, pp. 601-604.
5 Kahneman, *Thinking Fast
and Slow*, p. 216.

John U. Ogbu, **Minority
Education and
Caste: The
American System
in Cross-Cultural
Perspective,**

Academic, New York, 1978

.CAPITOLUL 8

**Rețeta pentru
autocontrol**

CÂND BĂIEȚII MEI AVEAU
ÎN JUR DE de doi ani și li se
întâmpla să fie îmbufnați,

recurgeam la tot felul de
tertipuri pentru a le distra
ge atenția și a- i liniști: „Uitați-
vă la pasărea aceea
drăgălașă!" sau un
ademenitor îndemn plin de
entuziasm „Ce e acolo?", în
timp ce privirea ațintită fix și
arătătorul de la mâna mea se
îndreptau într-o anumită
direcție.
Atenția calibrează emoția.
Această mică stratagemă se
folosește de atenția selectivă
pentru a liniști amigdala
agitată. Atât timp cât un
copil mic rămâne atent la un
anumit obiect interesant
care i-a captat atenția,
tulburarea lui emoțională se
liniștește; în clipa când acel
lucru își pierde din aura de
fascinație, tulburarea

emoțională, dacă mai este încă păstrată de rețelele neuronale din amigdală, revine în forță.- Trucul, bineînțeles, este să îl faci pe copil să rămână curios suficient de mult timp pentru ca amigdala să se liniștească.

Pe măsură ce copiii mici învață să își folosească singuri această strategie de manevrare a atenției, vor dobândi una dintre cele dintâi abilități emoționale de autocontrol — una care are o importanță majoră pentru succesul lor în viață: cum să își gestioneze amigdala indisciplinată. O asemenea stratagemă are nevoie de atenție, o capacitate care începe să înflorească în cel de-al treilea an de viață,

când copilul poate să demonstreze că deține un „control care presupune să depui efort”, concentrându-se din proprie inițiativă, făcând abstracție de tentațiile din jur care i-ar distra atenția și inhibându-și impulsurile naturale.

Părinții ar putea să observe acest moment de cotitură când copilul face o alegere intenționată spunând „Nu” în fața unei tentații, cum ar fi să aștepte să primească desert numai după ce mai ia câteva înghițituri din mâncare.

Acest lucru depinde și de ceea ce numim „atenție executivă”, din care se vor dezvolta voința și autodisciplina; la fel cum

avem puterea să ne
gestionăm sentimente
perturbatoare și să ignorăm
toanele și capriciile, tot
astfel putem să rămânem
concentrați asupra unui
scop.

În jurul vârstei de opt ani,
cei mai mulți copii ajung să
stăpânească niveluri mai
ridicate ale atenției
executive. Acest instrument
mental gestionează
funcționarea altor rețele ale
creierului responsabile
pentru aptitudini cognitive,
cum este să înveți să citești
și să rezolvi probleme de
matematică și tot ce ține de
studiu, în general. (Vom intra
în detalii în Partea a V-a.)
Mintea noastră activează
conștiința de sine cu scopul
de a fi la curent cu tot ce

este în jur: metacogniția —
gândirea despre gândire —
ne ajută să înțelegem cum se
desfășoară operațiunile
mentale din creierul nostru
și le adaptează în funcție de
necesități; metaemoția face
același lucru odată cu
regularizarea fluxului de
simțire și a impulsurilor. În
felul în care se manifestă
mintea, conștiința de sine
este menită să ne calibreze
propriile emoții, precum și
să ne ajute să simțim ce simt
ceilalți. Neurocercetătorii
percep autocontrolul prin
prisma regiunilor creierului
unde se manifestă funcția
executivă, care gestionează
anumite abilități mentale,
cum sunt conștiința de sine
și autoadaptarea, esențiale

pentru a ne descurca în
viață.-
Atenția executivă este cheia
pentru managementul
personal. Această forță de a
ne direcționa atenția asupra
unui lucru și de a ignora
altele ne ajută să ne amintim
cât de important este să ne
menținem silueta atunci
când zărim în congelator
caserole care ne fac cu
ochiul, pline cu înghețată cu
aromă de prăjituri cu cremă
de brânză. Această
neînsemnată idee de alegere
pe care tocmai am făcut-o
păstrează în ea sămburele
voinței, esența autoadaptării.
Creierul este ultimul organ
din corpul uman care se
maturizează din punct de
vedere anatomic, continuând
să se dezvolte și să se

modeleze până ajungem în
jurul vârstei de 20 de ani, iar
rețelele responsabile pentru
atenție sunt similare unui
organ ce se dezvoltă în
paralel cu creierul.
Așa cum știe foarte bine
orice părinte care are cel
puțin doi copii, fiecare
bebeluș se deosebește de
frații lui începând din prima
zi de viață: unul este mai
violet, mai calm sau mai activ
decât celălalt. Astfel de
diferențe de temperament
reflectă gradul de
maturizare și genetica
diferitelor rețele cerebrale.-
Cât de mult din talentul
nostru în a ne concentra
atenția se transmite prin
gene? Depinde. După cum s-
a dovedit, diferite sisteme de

atenție au grade diferite de transmisibilitate ereditară.- Cea mai puternică transmisibilitate ereditară se înregistrează în cazul funcției de control executiv. Și totuși, întărirea acestei aptitudini vitale depinde într-o mare măsură de ce învățăm în viață. Epigenetica, știința care studiază modul în care mediul ambiental ne influențează genele, ne spune că moștenirea unui set de gene nu este în sine suficientă pentru ca ele să conteze cu adevărat. Importanța genelor echivalează cu o pornire sau închidere biochimică; dacă nu se activează, ar fi ca și cum nu le-am avea. Comanda „Pornit” se

materializează sub multe forme, inclusiv prin ce alegem să mâncăm, prin înlanțuirea reacțiilor chimice din organismul nostru și prin ce învățăm.

**Manifestarea voinței
înseamnă să îți
hotărăști destinul**

Decenii întregi de cercetare s-au soldat cu rezultate care demonstrează importanța specială pe care o are puterea voinței în determinarea cursului unei vieți. Unul dintre primele studii de acest gen a fost un mic proiect realizat în anii 1960, în care un număr de copii care proveneau din familii defavorizate au fost monitorizați în timp ce erau integrați într-un program special înainte de școlarizarea,

care îi ajuta să își cultive
autocontrolul, printre alte
aptitudini importante mai
departe în viață.- Scopul
urmărit de acest proiect era
să le ridice IQ-ul, dar
rezultatul nu a fost cel
scontat. Totuși, câțiva ani
mai târziu, acești copii au
fost comparați cu alții având
același nivel de IQ, dar care
nu participaseră la program;
pe parcursul vieții, primii
înregistraseră o incidență
mai mică a cazurilor de
sarcină la vârsta
adolescenței, de abandon
școlar, delincvență și chiar
zile de absență de la locul de
muncă.- Rezultatele studiului
au reprezentat argumentul
hotărâtor pentru ceea ce
avea să devină un concept

educațional, programele Head Start, astăzi implementate pretutindeni pe teritoriul Statelor Unite ale Americii. După aceea a urmat „testul bezelelor”, un faimos studiu realizat de psihologul Walter Mischel de la Stanford University, în anii 1970. Mischel a ales un grup de copii mici având vârsta de patru ani, pe care i-a rugat să intre pe rând în „camera de joacă” din Bing Nursery School în cadrul campusului de la Stanford. Odată aflat în cameră, copilului i se pune în față o tavă pe care se găseau bezele sau alte dulciuri tentante și i se cerea să aleagă un produs, care îi stârnea pofta mai mult.

După care urma partea
dificilă. Conducătorul
experimentului îi spunea
copilului: „Poți să mănânci
acum prăjiturică, dacă așa
vrei. Dar dacă nu o mănânci
până când mă întorc eu
înapoi, după ce îmi termin
treaba pe care o am de
făcut, atunci poți să iei
două.”

Camera era amenajată astfel
încât să nu aibă niciun fel de
tentății care să-i distragă
copilului atenția: fără jucării,
fără cărți, nici măcar un
tablou. Autocontrolul era un
adevărat test de rezistență
pentru un copil de numai
patru ani în condiții atât de
stricte. Aproximativ o treime
dintre copii au înșfăcat pe
loc bezeaua, în timp ce o altă
treime au așteptat cele 15

minute, care li s-au părut cât o veșnicie, până când au fost răsplătiți cu două bucăți (cealaltă treime se încadra undeva la mijloc între celelalte două). Aspectul cel mai relevant: aceia care rezistaseră în fața ispitei dulci au înregistrat rezultate mai bune la evaluarea controlului executiv, mai cu seamă la redistribuirea atenției.

Felul în care reușim să ne concentrăm atenția constituie cheia pentru controlul voinței, consideră Mischel. Sutele de ore de observație pe care le-a petrecut urmărind cum făceau eforturi copiii mici să reziste în fața tentațiilor de tot felul au scos la iveală faptul că „distribuirea

strategică a atenției" este o aptitudine esențială. Copiii care au așteptat răbdători să treacă cele cincisprezece minute au reușit să reziste atâta timp pentru că și-au distras singuri atenția cu tactici cum ar fi jocul imaginar, îngânând acorduri melodice sau punându-și mânuțele la ochi. Dacă un copil nu făcea altceva decât să se uite fix la bezeaua din fața lui, cauza era pierdută (sau, mai exact, o cauză pierdută era bezeaua). Cel puțin trei subtipuri ale atenției, toate aspecte ale atenției executive, sunt în joc când ne măsurăm capacitatea de a ne înfrâna dorințele compulsive atunci când ne aflăm în fața unei posibile satisfacții imediate.

Prima este abilitatea de a ne
dezangaja în mod voluntar
concentrarea atenției de la
obiectul dorinței care ne
acaparează în mod intens
atenția. Cea de-a doua,
rezistența în fața surselor de
distragere a atenției, ne
ajută să rămânem
concentrați în altă parte —
să zicem, la un joc al
imaginației —, în loc să
gravităm înapoi la prima
sursă atrăgătoare pentru
atenție. Iar cea de-a treia ne
permite să ne menținem
concentrarea focalizată
asupra unei viitoare ținte,
cum ar fi cele două bezele
promise pentru mai târziu.
Toate acestea conduc la
apariția voinței.
Numai cuvinte de laudă
pentru copiii care își

demonstrează autocontrolul
într-o situație cum este
testul bezelelor! Dar ce am
putea să spunem despre cum
reușim să rezistăm în fața
tentațiilor din viața reală? Să
intre în scenă copiii din
Dunedin, Noua Zeelandă!
Dunedin are o populație de
vreo 100 000 de suflete și
găzduiește una dintre cele
mai mari universități din
țară. Este o combinație care
a făcut ca acest oraș să fie
propice pentru ce ar putea
să fie cel mai relevant studiu
desfășurat până în prezent
dedicat ingredientelor
necesare pentru a atinge
succesul în viață.
Într-un proiect extrem de
ambitios, 1 037 de copii —
născuți în decursul unei
perioade de 12 luni — au

fost studiați în mod intensiv în timpul copilăriei și după aceea, monitorizați câteva decenii mai târziu de către o echipă de specialiști din mai multe țări. Echipa reprezenta mai multe discipline, fiecare cu propria perspectivă cu privire la indicatorul-cheie pentru conștiința de sine, autocontrolul.²

Acești copii au fost supuși la o multitudine de teste pe parcursul anilor de școală, cum ar fi evaluarea gradului de rezistență la enervare și de neastâmpăr, pe de o parte, și a capacității de concentrare și a tenacității, de cealaltă parte.- După o pauză de două decenii, doar 4% dintre foștii

copii au fost monitorizați (o întreprindere mult mai ușoară într-o țară stabilă, cum este Noua Zeelandă, comparativ cu o țară extrem de schimbătoare, ca SUA). Ajunși tineri adulți, ei au fost evaluați în funcție de:

- *Sănătate.* Teste relevante pentru date somatice și de laborator includeau informații despre starea lor de sănătate cardiovasculară, metabolică, psihică, respiratorie, chiar și dentiție și posibile afecțiuni inflamatorii.
- *Stare materială.* Dacă aveau economii, dacă erau necăsătoriți și creșteau singuri un copil, dacă dețineau în

proprietate un imobil,
înregistrau întârzieri în
achitarea ratelor la
credit, aveau investiții
sau investeau în fonduri
pentru vârsta de
pensionare.

- *Stare infracțională.*
Toate înregistrările care
menționau date primite
de la autoritățile
judiciare din Australia și
Noua Zeelandă erau
urmărite pentru a
depista dacă acești
tineri fuseseră
condamnați pentru vreo
infracțiune.

Cu cât își stăpâniseră mai
bine autocontrolul în timpul
copilăriei, cu atât mai bine
se descurcau copiii din
Dunedin, ajunși acum în
jurul vârstei de 30 de ani.

Aceștia se bucurau de o sănătate mai bună, aveau mai mult succes pe plan financiar și erau cetățeni care respectau legea. Cu cât își gestionaseră mai prost impulsul natural în timpul copilăriei, cu atât mai puțin reușiseră să agonisească în viață, cu atât mai șubredă le era sănătatea și cu atât mai mari erau șansele să aibă cazier.

Surpriză de proporții: analiza statistică a scos la iveală faptul că nivelul de autocontrol al unui copil este un semnal anticipativ la fel de puternic pentru succesul financiar și o sănătate bună (și, deopotrivă, pentru trecut un cazier curat din punct de vedere legal) în viața lui de adult, așa cum sunt statutul

social, abundența materială a unei familii cu blazon sau IQ-ul. Puterea voinței se evidențiază ca o forță complet independentă care determină succesul în viață — de fapt, în privința succesului financiar, autocontrolul consolidat în timpul copilăriei s-a dovedit a fi un semnal anticipativ *mai puternic* deopotrivă față de IQ sau statutul social al unei familii cu blazon. Același lucru este valabil pentru succesul înregistrat odată cu performanțele școlare. În urma unui experiment la care a participat un eșantion de elevi americani de clasa a VIII-a, aceștia au primit un dolar pe loc sau doi dolari în decursul unei săptămâni.

Această ocazie de simplă punere în balanță a autocontrolului s-a dovedit că se corela mai bine cu media nivelului lor de atingere a performanțelor școlare decât reușea doar nivelul IQ-ului. Un nivel ridicat de autocontrol prevestește nu numai rezultate școlare mai bune, dar și o mai bună adaptare emoțională, mai bune abilități de relaționare cu ceilalți, un sentiment de siguranță și o adaptabilitate mai mari.²

Concluzia: Copiii pot să aibă cea mai privilegiată copilărie din punct de vedere economic și, totuși, dacă nu au puterea de a amâna satisfacția pe drumul spre atingerea unui scop, aceste

avantaje timpurii pot să se evapore pe parcursul vieții. în Statele Unite ale Americii, de exemplu, doar doi din cinci copii ai unor părinți care figurează în topul celor 20% dintre cei mai bogați oameni ajung să aibă în continuare acest statut privilegiat; aproximativ 6% coboară la coada listei unde se clasează ultimii dintre cei 20% cu un venit ridicat. — Gradul de conștientizare pare să fie o motivație cu efect de impulsionalitate la fel de puternic pe termen lung, așa cum sunt școlile de fițe, profesorii meditari pentru rezultate bune la examene și taberele de vară piperate. Nu subestima cât de important este uneori să aibă timp și să cânte la

chitară sau să își țină
promisiunea de a hrăni
purcelușul de Guineea al
familiei și să îi curețe cușca!
O altă concluzie: Tot ce
putem să facem pentru a
crește capacitatea copiilor
de a-și exercita controlul
cognitiv îi va ajuta pe tot
parcursul vieții. Chiar și
Cookie Monster- poate să
învețe să se descurce mai
bine.

**Cookie Monster învață
să ciugulească**

în ziua în care am dat o fugă
pe platourile de filmare ale
emisiunii *Sesame Street*,
cartierul general pentru
televiziunea locală a lui Bert
și Ernie, Big Bird, Cookie
Monster și toată gașca de
personaje îndrăgite, tocmai

era în toi o întâlnire a personalului implicat în această producție cu câțiva cercetători în științe cognitive și neuroștiințe. ADN-ul serialului *Sesame Street* înfășoară ideea de divertisment în jurul științei de a învăța. „În miezul fiecărui clip care are legătură cu *Sesame Street* se află un scop curricular”, spunea Michael Levine, director executiv la Joan Ganz Cooney Center, prezent la atelierul dedicat producției serialului. „Orice lucru pe care îl prezentăm în show-ul nostru este testat cu mult înainte pentru confirmarea valorii lui educaționale.” O rețea de experți în domeniul educațional

verifică atent conținutul
show-ului, în timp ce
experții din media — ei înșiși
pre-școlari la acest capitol —
se asigură că publicul-țintă
va înțelege exact mesajul
transmis. Iar show-uri care
țintesc o anumită focalizare
a atenției, cum ar fi un
concept matematic, sunt din
nou verificate pentru
impactul educațional,
revizuiindu-se ce au învățat
de fapt preșcolarii.
Întâlnirea din ziua aceea cu
cercetătorii avea ca temă de
dezbateri unele noțiuni
cognitive de bază. „Avem
nevoie de prezența unor
cercetători de top care să
lucreze cot la cot cu autorii
de scenarii pentru a merge
mai departe cu show-urile
noastre”, spunea Levine.

„Dar este nevoie să facem lucrurile așa cum trebuie: să ascultăm ce ne spun cercetătorii, dar după aceea să preluăm ideea și să ne jucăm cu ea — să facem amuzant lucrul cu ea.”

Să vedem ce învățăm despre controlul impulsului natural, ingredientul secret care dă savoare întotdeauna. Alan, unul dintre protagoniștii din *Sesame Street*, tocmai cocea biscuiți care să fie oferiți pentru degustare la club, dar nimeni nu anticipase că Cookie Monster urma să li se alăture. Când Cookie intră în scenă spre surprinderea tuturor, el vrea, desigur, să înfulece toți biscuiții.

Alan îi explică lui Cookie că, cine dorește să devină membru al clubului trebuie

să își controleze impulsul
natural de a înfuleca fără
nicio limită toate bunătățile.
În schimb, va învăța să
savureze experiența
degustării lor. Mai întâi se
alege, care este analizat cu
grijă acel biscuit pentru a-i
descoperi eventualele
imperfecțiuni, apoi i se
adulmecă aroma și în cele
din urmă se poate ciuguli
câte puțin din el. Dar Cookie,
robit de impulsul lui
compulsiv, nu poate decât să
înfulece pe nerăsuflăte
savurosul biscuit.
Pentru a pune în practică
strategiile de autoadaptare
exact în această secvență —
consideră Rosemarie
Truglio, vicepreședinte
pentru probleme de educație
și cercetare —, ei s-au

consultat cu nimeni altul
decât Walter Mischel, mintea
strălucită din spatele testului
cu bezele.

Mischel a propus ca lui
Cookie Monster să îi fie
predate anumite strategii de
control cognitiv, cum ar fi
„Gândește-te la biscuitul
preferat ca și cum ar fi cu
totul altceva", și ca acesta să
își aducă singur aminte
despre acel altceva. În acest
fel, Cookie înțelege că un
biscuit are o formă rotundă
și arată ca un yo-yo, iar el
repetă plin de
conștiinciozitate, iar și iar, că
un biscuit este un yo-yo.
Însă după aceea el oricum îl
înfulecă pe nerăsuflăte.
Pentru a-l ajuta pe Cookie
doar să ciugulească — un
triumf major al voinței —,

Mischel propunea o strategie diferită de amânare a eliberării impulsului. Allan i se adresează lui Cookie: „Știu că este un lucru dificil pentru tine, dar ce poate fi mai important: o prăjiturică chiar acum sau să mergi la club, unde vei primi toate felurile de dulciuri?" Iar șmecheria a ținut.

O minte care se lasă prea ușor pradă în mrejele tentațiilor, la cea mai mică aluzie despre un biscuit, nu va avea tăria să înțeleagă că te poți simți mulțumit doar cu o bucățică. Anumite părți din programa analitică înglobată în *Sesame Street* pun în lumină elemente care fac parte din controlul executiv și care creează o platformă mentală absolut

necesară pentru a aborda
subiectele cuprinse în STEM,
acronim derivat din
substantivele *science*
(„știință”), *technology*
(„tehnologie”), *engineering*
(„tehnologie”) și *math*
(„matematică”).

„Educatorii din primii ani de
școală ne spun: Am nevoie
ca acești copii să vină
pregătiți să stea cuminți în
bănci, să se concentreze, să
își gestioneze emoțiile, să
asculte cu atenție
îndrumările, să colaboreze și
să își facă prieteni”, explica
Truglio. „În acest fel, putem
să îi învățăm să citească și
să facă operațiuni de
aritmetică.”

„Pentru a cultiva o oarecare
înclinație pentru matematică
și aptitudini pentru scris și

citit de la o vârstă fragedă",
îmi spunea Levine, „este
nevoie de autocontrol,
fundamentat pe schimbările
din funcția directoare
executivă în timpul anilor
preșcolari". Formele
inhibitorii de control care au
legătură cu funcționarea
nervosă sunt strâns
corelate atât cu abilitatea de
a rezolva probleme de
matematică, cât și cu aceea
de a citi. „A-i învăța pe copii
să își dezvolte aceste
abilități de autoadaptare",
adăuga el, „poate de fapt să
reconecteze circuitele din
anumite părți ale creierului
în cazul acelor copii la care
ele au fost neglijate".

Puterea de a alege



Îți place această operă de artă? Oamenii din întreaga lume spun că astfel de descrieri imagistice ale unor scene din natură figurează printre cele preferate: o imagine idilică dintr-o perspectivă mai înaltă, care se deschide spre o curgere de apă, ce șerpuiește printr-o pajiște înverzită, și, de ce nu, câteva animale care pasc fericite. Este posibil ca această preferință universală

să se fi infiltrat în gena
noastră cu multe mii de ani
în urmă, într-o epocă
îndepărtată din preistorie,
când oamenii cutreierau
savane sau se cuibăreau la
grămadă în peșteri
adăpostite în coasta vreunui
deal, în căutarea protecției și
a căldurii.
Dacă de aici înainte vei reuși
să păstrezi în minte doar
rândurile scrise de mine și
să nu-ți mai lași privirea
furată de această scenă
bucolică de liniște
desăvârșită, deși s-ar putea
să simți atracția mentală de
a mai arunca un ochi pe
furiș, ai generat în creier un
conflict între focalizarea
atenției și distragerea ei.
Această tensiune ia naștere
de fiecare dată când

încercăm să rămânem
concentrați asupra unui
lucru și să ignorăm tentația
cu care ne ispitește altul. Ea
semnifică faptul că există un
conflict neuronal în
desfășurare, un nivel de
stimulare a instinctului
generând un conflict între
circuitele neuronale de-sus-
în-jos și cele de-jos-în-sus.
Și, apropo, nu uita, nu te mai
întoarce să privești încă o
dată imaginea cu un colț de
natură — rămâi atent aici, la
ceea ce îți spun despre ceea
ce se petrece în creierul tău.
Acest conflict intern
oglindește bătălia pe care o
duce un copil atunci când
mintea lui vrea să
hoinărească dincolo de
caietul cu tema la

matematică, să își verifice
mesajele primite de la cel
mai bun prieten.—
Poți face un test printre
elevii de liceu pentru a
descoperi cum stau cu
talentul înăscut la
matematică și vei descoperi
o mare diversitate: unii sunt
îngrozitor de slabi, mulți se
descurcă binișor, iar în jur
de 10% demonstrează că au
un real potențial. Acum
îndreaptă-ți atenția spre
topul celor 10%, și
urmărește-i cum se descurcă
la o oră de matematică cu un
coeficient ridicat de
dificultate pe parcursul unui
an de studiu; cei mai mulți
vor obține calificative foarte
bune. Dar, contrar
previziunilor, o parte din
acești elevi cu un potențial

ridicat vor face față
neășteptat de slab.
Acum, oferă-i fiecăruia
dintre elevii de la clasa
specială de matematică un
dispozitiv care sună la
distanțe de timp aleatorii pe
parcursul unei zile și cere-i
să își aprecieze starea de
spirit în acel moment. Dacă
se întâmplă cumva să fie
întrerupți de sunet exact în
timp ce rezolvau o problemă
de matematică, aceia care s-
au descurcat bine vor relata
că se aflau într-o stare de
spirit pozitivă mult mai des
decât atunci când erau
cuprinși de o stare anxioasă.
Dar aceia care nu se
descurcaseră grozav vor
susține contrariul:
aproximativ de cinci ori mai

multe episoade anxioase
decât clipe agreabile.—
Acest raport păstrează un
secret, al motivului pentru
care aceia cu un potențial
ridicat pentru învățare pot
uneori să ajungă să se zbată
să iasă la liman. După cum
ne spune știința cognitivă,
atenția are o capacitate
limitată: memoria care
procesează creează un gât
de sticlă care ne permite să
reținem doar atât cât ne este
de folos la un moment dat
(după cum am văzut în
Capitolul 1). Pe măsură ce
îngrijorările încep să ne
erodeze capacitatea limitată
de concentrare a atenției,
aceste gânduri irelevante
îngustează lățimea benzii de
atenție rămasă disponibilă,

să spunem, pentru
matematică.
Abilitatea de a observa că
începem să devenim anxioși
și de a lua măsuri pentru a
ne reînnoi concentrarea se
bazează pe conștiința de
sine. O astfel de
metacogniție ne ajută să ne
menținem mintea în cea mai
potrivită stare pentru a duce
la bun sfârșit sarcina
imediată, indiferent că este
vorba despre ecuații de
algebră, respectarea unei
rețete culinare sau
urmărirea unei prezentări de
modă. Oricare ar fi cele mai
bune aptitudini pe care le
deținem, conștiința de sine
ne va ajuta să le punem cât
mai bine în valoare.
Dintre numeroasele nuanțe
și tipuri de atenție, două

contează în mai mare măsură pentru conștiința de sine. *Atenția selectivă* ne permite să ne concentrăm asupra unei ținte și să ignorăm orice altceva. *Atenția deschisă* ne permite să asimilăm informații extrem de complexe din jurul nostru și din lumea din noi înșine și să alegem semnalele subtile pe care altfel le-am omite. împingerea la extreme a fiecăruia dintre aceste tipuri de atenție — a fi prea concentrat spre lumea din exterior sau prea deschis la ceea ce se petrece în jur — poate, potrivit lui Richard Davidson, „să facă imposibil să fii conștient de sine”—

Funcția executivă cuprinde

atenția la atenție în sine sau, în linii mai generale, conștientizarea stărilor mentale; aceasta ne ajută să ne monitorizăm concentrarea atenției și să rămânem conștienți de ce se întâmplă.

Funcția executivă (sau „controlul cognitiv”, cum mai este numită uneori) poate fi predată și, deci, învățată (după cum am văzut deja și vom mai vedea în detaliu în Partea a V-a). Predarea abilităților executive preșcolarilor îi pregătește mai bine pentru anii de școală decât o face un IQ ridicat sau faptul că au învățat deja să citească.— Așa cum toți cei din echipa de producție pentru serialul

Sesame Street știu deja,
educatorii își doresc să aibă
elevi cu o funcție executivă
optimă, care se manifestă
prin autodisciplină, controlul
atenției și capacitatea de a
rezista în fața tentațiilor.
Manifestarea unor astfel de
funcții executive anticipează
obținerea unor rezultate
bune la matematică și citire
în timpul școlii, pe lângă —
și mai presus decât — IQ-
ul. ^

Desigur, aceste lucruri nu
sunt valabile doar pentru
copii. Această forță de a ne
îndrepta atenția asupra unui
lucru și de a le ignora pe
altele stă la baza
manifestării voinței.

**Un burduf de piele
umplut cu oase**

în India secolului al V-lea, călugării erau încurajați să mediteze la cele „32 de părți din corpul uman”, o listă de elemente anatomice mai puțin atrăgătoare care fac parte din biologia umană: excremente, fiere, flegmă, puroi, sânge, grăsime, mucus și așa mai departe. Această concentrare a atenției asupra unor aspecte dezagreabile urmărea atât să consolideze detașarea de corpul fizic, cât și să îi ajute pe călugării celibatari să reziste tentațiilor — cu alte cuvinte, să crească puterea voinței.

Înaintând rapid în timp, după alte șaisprezece secole constatăm că asistăm la reversul medaliei, o situație împinsă la extrem, în raport

cu efortul ascetic de atunci.
După cum îmi relata un
funcționar din domeniul
asistenței sociale, care îi
ajută pe colegii lui să
găsească o soluție pentru
adolescenții vulnerabili în
fața bolilor cu transmitere
sexuală din Los Angeles,
„Este de necrezut cât de
impulsivi pot fi unii
adolescenți. Trăiesc pe
străzi, dar dacă ar pune
mâna pe 1 000 de dolari, ar
cheltui toți banii să facă rost
de cel mai scump iPhone, în
loc să se preocupe să aibă un
acoperiș deasupra capului
pentru a-și asigura
securitatea de care au atâta
nevoie.”
Programul pe care îl
promovează îi ajută pe
tinerii infectați cu HIV să

beneficieze de fonduri guvernamentale; aceștia sunt adunați de pe străzi și primesc asistență medicală gratuită, o sumă fixă suficientă cât să își achite chiria unui apartament și să își procure mâncare, chiar și un abonament la o sală de fitness. „Mi-a fost dat să-i văd, de fapt, pe prietenii unora dintre acești tineri”, îmi spunea el, „frecventând anumite medii pentru a deveni seropozitivi astfel încât să poată beneficia de aceste avantaje”. Același contrast izbitor dintre controlul cognitiv ridicat și absența lui totală era remarcat cu ceva ani în urmă, atunci când s-a realizat acel test la Stanford despre răbdarea de a amâna

satisfacția de sațietate
imediată la copiii de patru
ani ispitiți cu o bezea
ademenitoare. Când 57
dintre acei preșcolari de la
Stanford au fost monitorizați
după alți 40 de ani,
„răbdătorii cu voință”, care
rezistaseră în fața tentației
de a înfuleca bezeaua la
vârsta de patru ani, încă mai
erau capabili să amâne
satisfacția, în schimb
„răbdătorii cu mai puțină
voință” cedau la fel de ușor
în fața impulsului copleșitor.
În continuare, ei au fost
supuși unor teste de scanare
a creierului în timp ce
rezistau în fața tentației.
Răbdătorii cu voință și-au
activat circuitele din
cortexul prefrontal — cheie
pentru a implementa

controlul gândurilor și acțiunilor —, inclusiv girusul frontal inferior drept, care spune „Nu” oricărui impuls. În schimb, răbdătorii cu mai puțină voință și-au activat corpul striat ventral, un circuit din sistemul răspunzător pentru senzația de recompensă a creierului, care este stimulat atunci când cedăm în fața tentațiilor vieții și plăcerilor vinovate, precum drogurile sau un desert îmbietor.— în studiul realizat la Dunedin, anii adolescenței au contat în mod special pentru dezvoltarea controlului cognitiv. Cât erau adolescenți, tinerii care dovedeau mai puțin autocontrol au fost aceia

predispuși să se apuce de
fumat, să devină părinți fără
să fi planificat asta la vârsta
adolescenței sau să
abandoneze școala — toți
aceia care s-au trezit că
aveau ușile închise în fața
posibilelor oportunități de
mai târziu și că sunt captivi
în stiluri de viață ce alunecă
spre locuri de muncă prost
plătite, o sănătate subredă
și, în unele cazuri, destine de
infractori.
Dar oare acest lucru
înseamnă că acei copii
diagnosticați cu
hiperactivitate sau tulburare
de deficit de atenție sunt
sortiți să se confrunte cu
astfel de probleme? Nici pe
departe — la fel cum a fost
cazul pentru toți copiii, în

ansamblu, a existat o linie ascendentă a rezultatelor de la rău spre bine în rândul celor diagnosticați cu ADHD. Chiar pentru acest grup, un autocontrol relativ mai mare a anticipat faptul că s-au descurcat mai bine în viață, în ciuda problemelor de atenție.

Iar acest lucru este valabil nu doar în cazul copiilor în vârstă de patru ani și al adolescenților.

Supraaglomerarea cognitivă cronică, specifică pentru stilul de viață pe care îl duc atât de mulți dintre noi, pare să coboare pragul la care ne putem menține autocontrolul. Cu cât sunt mai mari solicitările la care ne este supusă atenția, după câte se pare, cu atât mai

slabi suntem și cedăm în fața
tentațiilor. Epidemia de
obezitate din țările
dezvoltate, după cum
sugerează studiile, s-ar
putea datora în parte
vulnerabilității noastre mai
mari, în timp ce atenția ne
este distrasă, pentru a
merge ca niște roboți pe
pilot automat în căutarea
alimentelor ce abundă în
zahăr și grăsimi. Aceia care
au reușit să piardă
kilogramele în plus și să nu
le mai pună la loc, dau
dovadă, după cum atestă
studiile efectuate pe creierul
uman, de cel mai intens
control cognitiv când se
confruntă cu tentația unei
îmbucături încărcate de
calorii.—

Faimosul dicton al lui Freud,
„Unde este subconștient,
acolo este și ego”, vorbește
de la sine despre această
tensiune interioară.
Mănunchiul de pulsiuni care
ne îndeamnă să întindem
mâna după bucata de săpun
Dove, să cumpărăm cutare
produs de lux exagerat de
scump sau să dăm click pe
un site ademenitor, dar care
nu este decât o reală
pierdere de timp se luptă în
permanență cu egoul nostru,
factorul executiv al minții.
Egoul este acela care ne
ajută să pierdem în greutate,
să economisim bani și să ne
folosim în mod eficient
timpul.
În arena minții, forța voinței
(o fațetă a „egoului”) ia
forma unui meci de

wrestling între sistemul de sus și sistemul de la baza creierului. Forța voinței ne ajută să rămânem concentrați pe scopurile noastre, în ciuda tensiunii induse de impulsurile, pasiunile, obiceiurile și dorințele noastre compulsive. Acest control cognitiv reprezintă un sistem mental „rece”, care face eforturi pentru a ne urma scopurile atât timp cât se confruntă cu reacțiile noastre emoționale „fierbinti”. Cele două sisteme marchează o diferență majoră în felul în care se realizează focalizarea atenției. Circuitele responsabile pentru senzația de recompensă se fixează pe

cogniția fierbinte, gânduri cu
o ridicată încărcătură
emoțională, cum ar fi ce este
tentant legat de bezeaua din
farfurie („Este gustoaaasă,
dulce și plăcută la
mestecat"). Cu cât este mai
mare încărcătura
emoțională, cu atât este mai
puternic impulsul și cu atât
mai mari sunt șansele ca
lobii prefrontali ai minții
noastre să fie deturnați de
dorințe cărora nu le putem
rezista.
Dimpotrivă, sistemul
executiv prefrontal
„răcorește mintea fierbinte",
inhibând impulsul de a
înșfăca necontrolat dulcele
din față și reevaluând
tentația în sine („Pe
deasupra, mai și îngrașă").
Tu (sau puștiul tău de patru

ani) poți să activezi acest sistem gândindu-te cu luare-aminte, de exemplu, la forma bezelei sau la culoarea ei ori la felul în care a fost făcută. Această schimbare de atenție slăbește încărcătura de energie care te îndeamnă să o înșfăci de pe farfurie. La fel cum sugera tot el în cazul lui *Cookie Monster*, prin experimentele pe care le-a realizat la Stanford, Mischel i-a ajutat pe câțiva dintre copii cu o stratagemă mentală simplă: i-a învățat să își imagineze că acadeaua aceea era doar un desen încadrat de o ramă. Dintr-odată, acest bulgăre mic de zahăr, atât de irezistibil, care era investit cu atâta importanță și care valora atât de mult în mintea lor,

devenea ceva pe care ei puteau să nu îl considere real, ceva spre care puteau sau nu să își îndrepte atenția. Schimbarea relației lor cu bezeaua semăna un pic cu un fel de judo mental, care îi ajuta pe copiii incapabili să amâne gestul de a înfuleca tentația dulce mai mult decât un minut să reziste eroic ispitei încă 15 minute.

Un asemenea control cognitiv al impulsului este de bun augur în viață. Vorba lui Mischel: „Dacă poți să le faci față emoțiilor încinse, atunci poți să studiezi și să-ți iei bacalaureatul, în loc să-ți pierzi vremea în fața televizorului. Și poți să economisești mai mulți bani

pentru pensie. Aici nu vorbim doar despre o simplă beza."—

Tentațiile intenționate de distragere a atenției, reevaluarea cognitivă și alte strategii metacognitive au pătruns în manualul psihologiei în anii 1970. Dar manevre mentale similare au fost utilizate de călugări indieni cu multă vreme în urmă, încă din secolul al V-lea, în timp ce meditau la acele părți „dezgustătoare” ale corpului uman.

O poveste din acele vremuri spune că unul dintre acești călugări mergea pe drumul lui când i-a apărut în cale o femeie superbă, care fugea cuprinsă de neliniște.— în dimineața aceea avusese o

ceartă aprinsă cu soțul ei și
acum se îndrepta spre casa
părinților.
Câteva minute mai târziu,
soțul ei, plecat pe urmele
femeii, se ivește pe drum și îl
întreabă pe călugăr:
„Preafericitule, ai văzut din
întâmplare o femeie care
mergea pe acest drum?”
Iar călugărul îi răspunde:
„De era bărbat, de era
femeie, eu nu pot să spun.
Dar un burduf de piele
umplut cu oase tocmai a
trecut pe drumul acesta.”

Note:

*** Personaj de desene animate
inventat de Jim Henson în anul
1966, un monstruleț simpatic
care mănâncă biscuiți și
fursecuri și care apărea într-o
reclamă publicitară la acea
vreme. Trăsătura umană pe care
o întruchipează este apetitul**

**insaŝiabil ŝi preferinŝa
compulsivă pentru prăjiturile.
(n. trad.)**

1 M.K. Rothbart *et al*, „Self-Regulation and Emotion in Infancy”, în Nancy Eisenberg ŝi R.A. Fabes, editori, *Emotion and Its Regulation in Early Development: New Directions for Child Development*, nr. 55, Jossey-Bass, San Francisco, 1992, pp. 7-23.

2 Multe discipline ŝtiinŝifice consideră autocontrolul ca fiind un element extrem de important pentru starea noastră de bine. Cercetătorii în genetica comportamentală iau în considerare cât de mult din aceste abilităŝi se datorează genelor noastre ŝi cât mediului familial în care creŝtem.

Psihologia dezvoltării monitorizează modul în care copiii își stăpânesc autocontrolul pe măsură ce se maturizează, dobândind în mod progresiv abilitatea de a amâna satisfacția imediată, gestionarea impulsului, autocontrolul emoțional, planificarea și conștientizarea. Specialiștii din domeniul sănătății sunt de părere că există o legătură între autocontrol și durata de viață, în timp ce sociologii se concentrează pe studierea autocontrolului scăzut, considerat un element de previziune a șomajului și infracționalității. Psihiatrii analizează diagnosticele din perioada copilăriei, cum sunt deficitul de atenție și hiperactivitatea

din perioada de tinerețe, iar mai târziu, pe parcursul vieții, tulburările psihiatrice, fumatul compulsiv, sexul neprotejat și șofatul în stare de ebrietate. În sfârșit, economiștii sugerează că autocontrolul ar putea să reprezinte cheia atât pentru o stare de bine financiară, precum și pentru reducerea ratei infracționalității.

3 Posner și Rothbart,

„Research on Attention Networks as a Model for the Integration of Psychological Science”.
Rețeaua neuronală responsabilă pentru sistemul de alertă determină activarea combinată a talamusului, a cortexului frontal drept

și a celui parietal și este controlată de acetilcolină. Prin orientarea într-o direcție se întrepătrund structuri din joncțiunea parietală superioară, cea parietală temporală, câmpurile ochilor din regiunea frontală și colicului superior, modulat de norepinefrină. Atenția executivă implică activitatea cortexului cingular anterior, a regiunii prefrontale ventrale laterale și a ganglionilor bazali și este controlată de dopamină.

- 4 Atenția selectivă pare să se datoreze unui anumit grad de moștenire

ereditară, deși aceasta nu are nicio legătură cu starea de vigilență, în care ne menținem starea de a fi deschiși față de tot ce urmează să se întâmple. Vezi J. Fan *et al*, „Assessing the Heritability of Attentional Networks”, *BMC Neuroscience*, nr. 2, 2001, p. 14.

5 Lawrence J. Schweinhart *et al*, *Lifetime Effects: The High/Scope Perry Preschool Study Through Age 40*, High/Scope Press, Ypsilanti, 2005.

6 J.J. Heckman, „Still Formation and the Economics of Investing in Disadvantaged Children”, *Science*, nr.

312, 2006, pp. 1900-1902.

7 Terrie E. Moffitt *et al.*, „A Gradient of Childhood Self-Control Predicts Health, Wealth and Public Safety”, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108, nr. 7, 15 februarie 2011, pp. 2693-2698,

<http://www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.1010076108>.

8 Ei au fost evaluați în mod distinct de către profesori, părinți, observatori instruiți și ei înșiși la vârstele de 3, 5, 7, 9 și 11 ani.

9 June Tangney *et al.*, „High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success”,

Journal of Personality, 72, nr. 2, 2004, pp. 271-323.

10 Tom Hertz, „Understanding Mobility in America”, Center for American Progress, 2006.

11 Mulțumirile mele lui Sam Anderson, al cărui articol, „In Defense of Distraction”, mi-a dat această idee. Articolul a apărut în publicația *New York*, 17 mai 2009, <http://nymag.com/news/features/56793/index7.html>.

12 Jeanne Nakamura, „Optimal Experience and the Uses of Talent”, în Mihalyi și Isabella Csikszentmihalyi, editori, *Optimal Experience*, Cambridge University Press, New York, 1988.

13 Davidson și Begley, *The Emotional Life of Your Brain*.

- 14 Adele Diamond *et al*,
„Preschool Program
Improves Cognitive Control",
Science, nr. 318, 2007, pp.
1287-1288.
- 15 Angela Duckworth și
Martin E.P. Seligman, „Self-
Discipline Outdoes IQ in
Predicting Academic
Performance of
Adolescents", *Psychological
Science*, 16, nr. 12, 2005, pp.
939-944.
- 16 B.J. Casey *et al*,
„Behavioral and Neural
Correlates of Delay of
Gratification 40 Years Later",
*Proceedings of the National
Academy of Sciences*, 108,
nr. 36, 6 septembrie 2011,
pp. 14998-15003,
[http://www.pnas.org/cgi/doi/
10.1073/pnas.1108561108](http://www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.1108561108).

17 Jeanne McCaffery *et al*, „Less Activation in the Left Dorsolateral Prefrontal Cortex in the Reanalysis of the Response to a Meal in Obese Than in Lean Women and Its Association with Successful Weight Loss”, *American Journal of Clinical Nutrition*, 90, nr. 4, octombrie 2009, pp. 928-934.

18 Walter Mischel, citat în Jonah Lehrer, „Don't!", *New Yorker*, 18 mai 2009.

19 Povestea este relatată în Buddhaghosa, *The Path to Purification*, trad. în engl. de Bhikku Nanomoli,

Shambhala,
Boulder, 1979,1,
p. 55

.PARTEA AIII-A

CUM ÎI CITIM PE

CEILALȚI

CAPITOLUL 9

**Femeia care știa prea
multe**

TATĂL EI AVEA UN
TEMPERAMENT exploziv,
așa că în copilărie ea trăise
în permanență cu groaza că
se putea întâmpla oricând ca
el să fie pe punctul de a
izbucni într-o criză de furie.
În consecință, Katrina, cum
urmează să îi spun în
continuare, a învățat să fie

excesiv de vigilentă, făcând
eforturi să simtă cele mai
subtile semnale
prevestitoare —, o ușoară
ridicare a tonului vocii, o
încruntătură din sprâncene
și o căutătură fioroasă a
privirii —, indicii care
dădeau semnalul că tatăl se
îndrepta spre o nouă criză
de furie.

Acest radar emoțional
devenea din ce în ce mai
sensibil pe măsură ce
Katrina creștea. Când a
ajuns să urmeze cursurile
postuniversitare, de
exemplu, și-a putut da seama
interpretând doar limbajul
corpului că o colegă de-a ei
se culcase cu un profesor,
fără să fi aflat din altă sursă
că așa stăteau lucrurile.

Ea vedea cum corpurile lor
se sincronizau într-un dans
subtil. „Trupurile lor se
unduiau împreună, se
mișcau la unison”, mi s-a
destăinuit Katrina. „Când ea
își șerpuia corpul, el făcea la
fel. Când am remarcat cât de
strâns rezonau trupurile într-
o armonie perfectă, așa cum
fac amanții, un gând mi-a
venit în minte: *Oh, trupuri
care se târăsc...* Iubiții nu
sunt conștienți că fac acest
lucru, în schimb tu devii
extrem de receptiv față de
fiecare dintre cei doi la un
nivel profund.”
Doar câteva luni mai târziu,
studenta despre care
vorbeam i-a mărturisit
Katrinei că avusese o
legătură în secret cu
profesorul lor, iar Katrina a

continuat: „Povestea dintre
cei doi luase sfârșit, însă
trupurile lor încă mai dansau
împreună.”

De fiecare dată când este cu
cineva, Katrina spune: „Sunt
conștientă de existența
zecilor de fluxuri de
informații pe care de obicei
oamenii nu le percep
senzorial — lucruri cum ar fi
o ridicătură din sprânceană,
mișcarea pe care o fac cu
mâna. Este ceva tulburător
— știu mult prea multe, iar
lucrul ăsta mă ucide. Sunt
exagerat de conștientă.”

Ceea ce simte Katrina — și
uneori mai dezvăluie și celor
din afară — nu numai că îi
deranjează pe ceilalți, dar
poate totodată să o excludă
din felurite cercuri. „S-a
întâmplat să ajung târziu la o

întâlnire și i-am făcut pe toți să mă aștepte. Își dădeau silința cu toții să fie cât mai prietenoși prin cuvintele pe care mi le adresau, dar gesturile lor nu îmi spuneau același lucru. Puteam să înțeleg foarte bine din poziția corpului lor și din felul în care îmi evitau privirea că fiecare dintre cei prezenți acolo era furios pe mine. Simțeam un val de tristețe și un nod care mi se pune în gât. Întâlnirea nu a mers prea grozav."

„Văd întotdeauna lucruri pe care se presupune că nu ar trebui să le văd, iar aceasta este o problemă", a adăugat ea. „Scormonesc în adâncul ființei celui care stă în fața mea fără să am această intenție. Multă vreme nu mi-

am dat seama că nu trebuia să împărtășesc cu nimeni ceea ce știam."

După ce a primit feedback din partea prietenilor ei cum că este prea băgăcioasă, Katrina a început să lucreze cu un psihoterapeut.

„Terapeutul mi-a spus că aveam o problemă care ținea de faptul că lăsam să se scurgă anumite semnale emoționale în afară — când culeg acest gen de indicii, pe care se presupune că nu le observ, reacționez într-un fel care îi face pe cei din jurul meu să creadă că sunt mânioasă tot timpul. De aceea, trebuie să am grijă și ce transmit în afară."

Oameni precum Katrina sunt sensibili la mediul social, adaptați în cel mai profund

mod cu putință la
recepționarea celor mai fine
semnale emoționale,
înzestrați cu o virtuozitate
aproape ieșită din comun de
a citi semnale atât de
subtile, care le scapă altora.
O ușoară dilatare a irisului
tău, sprânceana pe care
tocmai ai ridicat-o sau
schimbarea poziției corpului
este tot ce le trebuie ca să
știe exact ce simți.
Toată trășenia asta
înseamnă că pot să dea de
bucluc dacă, așa cum i s-a
întâmpnat Katrinei, nu pot să
gestioneze bine astfel de
date.
Dar aceleași aptitudini ne
pot face iscusiți din punct de
vedere social, să simțim
când nu este cazul să
abordăm un subiect sensibil,

când cineva simte nevoia să
fie lăsat singur sau când
oamenilor le-ar prinde bine
câteva cuvinte care să le
aducă alinare.
Un ochi antrenat să prindă
din zbor semnalul acela
subtil te avantajează în
multe situații de viață. Să
luăm exemplul jucătorilor de
top din anumite sporturi,
cum ar fi squash și tenis,
care sunt capabili să simtă
când va servi adversarul,
observând schimbările ușor
perceptibile din postura
corpului acestuia în timp ce
își caută poziția optimă din
care să lovească mingea.
Mulți dintre cei mai mari
jucători care sunt neîntrecuți
la loviturile din baseball,
cum este Hank Aaron,
obișnuiesc să urmărească

același film în reluare de
nenumărate ori, studiind
mișcările aruncătorilor cu
care se vor confrunta în
următorul joc, identificând
semnalele transmise de
gestică.
Justine Cassell, director la
Human-Computer
Interaction Institute de la
Carnegie Mellon University,
pune la lucru în slujba
științei o empatie similară.
„În familia noastră
obișnuiam să ne jucăm de-a
observarea trăsăturilor
oamenilor", îmi mărturisea
Cassell. Și-a perfecționat
această înclinație,
descoperită în vremea
copilăriei, după facultate,
când și-a petrecut sute de
ore studiind mișcările mâinii
în filme despre persoane

care descriau un desen animat pe care tocmai îl vizionaseră.

Lucrând cu o viteză de treizeci de cadre pe secundă, ea obișnuia să ia notițe despre felul cum apărea forma unei mâini în timp ce protagonistul își schimba poziția, precum și fluxul de modificări intervenite în orientarea mâinii, plasarea mâinii în spațiu și traiectoria mișcării ei. Și, pentru a-și verifica acuratețea observațiilor, ea obișnuia să revină asupra propriilor note pentru a vedea dacă putea să reproducă exact mișcarea mâinii.

De curând, Cassell s-a ocupat de un proiect similar, privitor la studiul mișcărilor subtile ale mușchilor faciali,

însoțiți de privirea ațintită,
ridicările din sprâncene și
mișcări de înclinare ale
capului, toate înregistrate
secundă cu secundă și apoi
verificate. A făcut toate
aceste lucruri timp de sute
de ore — și face încă toate
acestea și astăzi, împreună
cu absolvenții de facultate în
laboratorul ei de la Carnegie
Mellon.

„Faci întotdeauna gesturile
exact cu puțin timp înainte
să se facă auzită partea cea
mai importantă din ceea ce
spui”, îmi relatează Cassell.
„Un motiv pentru care unii
politicieni pot să pară
nesinceri este faptul că au
fost învățați să facă anumite
gesturi, dar nu au fost
învățați nimic despre
sincronizarea corectă, așa

că, atunci când fac acele gesturi după ce cuvântul a fost rostit, ei ne dau senzația că este la mijloc ceva fals." Sincronizarea gesticii decodifică semnificația. Dacă ai ratat sincronizarea, un enunț cu o conotație pozitivă poate să aibă un impact negativ. Cassell ne dă acest exemplu: „Dacă spui «Ea este candidatul ideal pentru acest post» și ridici din sprâncene, încuviințezi din cap și accentuezi cuvântul *ideal*, totul în același timp, vei transmite un mesaj emoțional extrem de pozitiv. Dar dacă în timp ce pronunți acest enunț înclini nehotărât din cap și ridici din sprâncene după ce ai făcut o scurtă pauză de tăcere, după cuvântul *ideal*, atunci

semnificația emoțională se modifică și acul indicator se mută spre o notă de sarcasm — nu faci altceva decât să spui că ea nu este nici pe departe omul ideal." Astfel de interpretări ale metamesajelor prin canale nonverbale ni se întâmplă instant, inconștient și spontan. „Nu putem să *nu* deducem semnificația din mesajul pe care ni-l transmite cineva", spune Cassell, fie că o face prin cuvinte, prin gesturi sau ambele laolaltă. Tot ce urmărim cu atenție la cel din fața noastră generează semnificație la un nivel subconștient, iar rețelele de circuite neuronale din creierul nostru urmând

direcția de-jos- în-sus o
citesc în mod constant.
Într-unui dintre studii,
subiecții și-au amintit că mai
„auziseră” informațiile pe
care le urmăriseră cu
privirea doar în gesturile
celorlalți. De exemplu,
cineva care auzise că
„persoana își făcea apariția
din capătul de jos al spiralei
aceleia”, dar văzuse doar
mâna încheștată strâns în
gestul unui pumn al celui
care vorbise și se
bălăngănea coborând
scările, spunea că îl auzise
„și abia după aceea el
coborâse scările”.¹
Munca lui Cassell scoate la
lumină ceea ce în mod tipic
ne trece prin fața ochilor
într-o fracțiune de secundă.

Circuitele noastre neuronale automate recepționează mesajul, dar conștientizarea noastră de-sus-în-jos îl ratează aproape în întregime.

Aceste mesaje ascunse au un impact puternic. Specialiștii în probleme de cuplu, de exemplu, au știut cu multă vreme în urmă că, dacă unul dintre parteneri face în mod repetat grimase faciale trecătoare de dezgust sau dispreț în timpul discuțiilor ce se ivesc între cei doi, sunt mari șanse ca acel cuplu să se destrame.- în psihoterapie, dacă terapeutul și clientul lucrează într-o deplină sincronizare unul cu celălalt,

este foarte posibil să aibă
împreună rezultate
terapeutice mai bune.-
în timp ce Cassell predă la
Media Lab de la MIT, un mod
prin care ea a pus în aplicare
această analiză extrem de
precisă despre felul în care
exteriorizăm ceea ce simțim
a constat în dezvoltarea unui
sistem care să îi îndrume pe
creatorii profesioniști de
desene animate în arta
comportamentului
nonverbal. Sistemul —
denumit BEAT — îi ajută pe
aceștia să determine ce este
esențial într-un fragment
scurt de dialog și să se
întoarcă în mod automat la
un personaj de desen animat
exact cu gesturile potrivite,
mișcarea capului și a ochilor

și postura corpului prin care
pot să țintească spre
atingerea valorii artistice.-
A surprinde exact „senzația”
potrivită transmisă de
replicile unui personaj
virtual, acea tonalitate a
vocii și gesturile sugestive,
este un lucru care pare să
solicite o activare a
circuitelor de-sus-în-jos
pentru derularea proceselor
de- jos-în-sus. În ultima
vreme, Cassell produce
desene animate într-un mod
similar, în care, spune ea,
imagini ale unor copii „se
mișcă la fel ca niște colegi
virtuali ai elevilor de școală
elementară, făcând uz de
aptitudini sociale pentru a
construi relații, iar după
aceea folosindu-se de acele

relații pentru a învăța mai ușor". Când ne-am întâlnit la o cafea, în timpul unei pauze la o conferință la care participam amândoi, Cassell mi-a explicat modul în care toate acele sute de ore dedicate studierii amănunțite a mesajelor nonverbale îi rafinaseră sensibilitatea. „Acum am capacitatea de a depista în mod automat acest mesaj transmis involuntar de cel care se află în fața mea”, îmi spunea ea — lucru care, trebuie să mărturisesc, m-a făcut să fiu ceva mai conștient de mine însumi (poate chiar mai mult, când mi-am dat seama că probabil și ea, la rândul ei, a remarcat acest lucru).

Note:

1 Justine Cassell *et al*, „Speech-Gesture Mismatches: Evidence for One Underlying Representation of Linguistic and Nonlinguistic Information", *Pragmatics & Cognition*, 7, nr. 1, 1999, pp. 1-34.

2 Expresiile faciale în timpul unui conflict marital care au fost decodificate folosindu-se Specific Affect Coding System (SPAFF) arată cu exactitate numărul de luni de separare a cuplului respectiv în următorii patru ani. În special, expresia facială pasageră de dispreț pare să fie un indicator extrem de precis. John Gottman *et al*, „Facial Expressions During

Marital Conflict", *Journal of Family Conflict*, 1, nr. 1, 2001, pp. 37-57.

3 F. Ramseyer și W. Tschacher, „Nonverbal Synchrony in Psychotherapy: Relationship Quality and Outcome Are Reflected by Coordinated Body-Movement", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 79, 2011, pp. 284-295.

Justine Cassell *et al*, „BEAT: The Behavior Expression Animation Toolkit", *Proceedings of SIGGRAPH'01*, 12-17

august 2001, Los
Angeles, pp. 477-
486

.CAPITOLUL 10
Triada empatiei

INTERPRETAREA
SUPERSENSIBILĂ a
semnalelor emoționale
reprezintă apogeul empatiei
cognitive, unul dintre cele
trei tipuri principale ale
abilității de a ne concentra
atenția asupra acelui lucru
pe care îl experimentează
cei din jurul nostru.¹ Această
varietate de empatie ne
ajută să abordăm lucrurile
din perspectiva altor oameni,
să le înțelegem starea
mentală și, în același timp,
să ne gestionăm propriile
emoții în timp ce le

acumulăm pe ale lor în
registrul nostru emoțional.
Acestea pot fi operațiuni
mentale care urmează
direcția de-sus-în-jos.²
La polul opus, odată cu
experimentarea empatiei
emoționale, suntem alături
de cel de lângă noi prin
aceea că simțim exact ce
simte el; ființa noastră
rezonează prin orice
sentiment-cheie de bucurie
sau tristețe prin care ar
putea să treacă persoana cu
care empatizăm. O
asemenea intrare în armonie
se petrece de obicei prin
activarea unor circuite
neuronale automate,
spontane — și care urmează
direcția de-jos-în-sus.

Dacă empatia cognitivă sau cea emoțională înseamnă să recunoaștem ce gândește o altă persoană și să rezonăm cu sentimentele ei, acest lucru nu conduce neapărat la compasiune, preocuparea pentru starea de bine a celor din jur. Cea de-a treia varietate, preocuparea empatică, merge mai departe: conducându-ne la manifestarea grijii față de ceilalți, mobilizându-ne să dăm o mână de ajutor la nevoie. Această atitudine plină de compasiune se consolidează bazându-se în principal pe sistemele ce urmează direcția de- jos-în-sus, responsabile pentru sentimentele de grijă și atașament adânc întipărite în creier, deși ele se combină

cu circuite neuronale mai reflexive, de-sus-în-jos, care evaluează cât de mult prețuim starea de bine a celor de lângă noi. Rețeaua noastră de circuite neuronale responsabile pentru empatie s-a dezvoltat pentru a face față situațiilor de interacțiune față-în-față. Astăzi, lucrul în echipă, online, ridică unele provocări speciale pentru empatie. Să luăm, de exemplu, cazul acelui moment familiar ce are loc la sfârșitul unei întâlniri, când toți cei prezenți au ajuns la un consens tacit și, imediat după aceea, o persoană formulează cu voce tare ceea ce fiecare știe deja, dar nu a rostit: „OK, așadar suntem cu toții de acord în această

privință." Toată lumea
încuviințează din cap.
Dar a ajunge la un asemenea
consens într-o discuție
online bazată pe
transmiterea de mesaje
necesită să te angajezi pe un
drum fără vizibilitate, fără să
te sprijini pe cascada
continuă a mesajelor
nonverbale, care într-o
întâlnire reală îți prilejuiește
oportună unuia dintre
participanți să enunțe cu
voce tare acordul comun
încă nerostit până atunci. Ne
putem baza citirea mesajului
transmis de ceilalți doar pe
ceea ce ei au să ne spună.
Dincolo de acest lucru,
putem citi printre rânduri:
când suntem online, ne
bazăm pe empatia cognitivă,
acea varietate de citire a

minții care ne permite să deducem tot ce se petrece în mintea altcuiva. Empatia cognitivă ne conferă abilitatea de a înțelege modul în care o altă persoană vede lucrurile și modul în care gândește. A vedea lucrurile prin ochii altora și a gândi citind printre rânduri ce spun ceilalți te ajută să alegi limbajul care se potrivește cel mai bine cu modul de înțelegere al altora. Această abilitate, potrivit cercetătorilor din științele cognitive, necesită „mecanisme computaționale suplimentare”: avem nevoie să gândim despre sentimente. Studiile de cercetare ale lui Justine Cassell folosesc în mod

obișnuit acest tip de empatie
în modul de lucru cu
materialul psihanalitic.
O fire iscoditoare, care ne
predispune să învățăm de la
fiecare, ne alimentează
empatia cognitivă,
îmbogățindu-ne modul în
care înțelegem universul
celorlalți semeni. Un
terapeut, practician de
succes, care exemplifică
această atitudine, pune
astfel problema: „Mi-am
dorit dintotdeauna să învăț
tot ce se putea învăța, să
înțeleg pe oricine din
preajma mea — de ce
gândeau în felul în care
gândeau, de ce făceau ceea
ce făceau, ce mergea de
minune pentru ei și unde o
dădeau în bară.”-

Cele dintâi semne
emergente în viață ale unei
asemenea modalități de
vizualizare a perspectivei
altora pot fi identificate în
felurile în care copiii mici
învăță despre punctele de
rezistență ale vieții
emoționale, cum este felul în
care propriile lor stări se
deosebesc de cele ale altor
persoane și cum
reacționează oamenii față de
sentimentele pe care ei le
exprimă. Această înțelegere
emoțională esențială
marchează primul moment
în care copilul poate să
îmbrățișeze punctul de
vedere al unei alte persoane,
să își lărgască
perspectivele și să
împărtășească semnificația
cu alți semeni.

La vârsta de doi sau trei ani, copiii pot să spună căznit, în cuvintele lor, lucruri despre sentimente și să vadă că un chip uman este „fericit” sau „trist”. Mai târziu, copiii realizează că felul în care un alt copil percepe unele evenimente îi va determina reacțiile. Odată ajuns la vârsta adolescenței, altceva prinde contur, mai exact interpretarea limbajului sentimentelor unei persoane; astfel este pavat drumul pentru interacțiuni sociale mai echilibrate.

Tania Singer, director al Departamentului de neuroștiință socială din cadrul Institutului Max Planck pentru Științe Cognitive și Neuronale din

Leipzig, Germania, a studiat empatia și conștiința de sine în alexitimie-, la persoane care manifestă o mare dificultate în înțelegerea propriilor sentimente și descrierea lor în cuvinte. „Este nevoie să îți înțelegi propriile sentimente pentru a înțelege sentimentele celorlalți", spune ea. Circuitele neuronale care ne sunt de folos pentru a medita la propriile gânduri și sentimente ne ajută să aplicăm același raționament cu privire la mintea altor persoane. „Teoria minții", să înțelegi că alți oameni au propriile sentimente, dorințe și motivații, ne ajută să ne gândim la ce ar putea să gândească și să își dorească

altcineva. O asemenea
empatie cognitivă
împărtăşeşte aceleaşi
circuite neuronale cu atenţia
executivă; ea înfloreste în
jurul vârstei cuprinse între
doi şi cinci ani şi continuă să
se dezvolte firesc în timpul
adolescenţei.

Când empatia o ia razna

Un deţinut cu un corp athletic
aflat într-o închisoare din
New Mexico a fost
interviewat de un student la
psihologie. Deţinutul era un
personaj atât de periculos
încât încăperea în care se
aflau era prevăzută cu un
buton pe care studentul
putea să îl apese dacă
lucrurile ar fi scăpat de sub
control. Deţinutul i-a explicat
detaliat şi cu sânge rece

studentului modul cum își
ucisese prietena, dar făcea
acest lucru într-un mod atât
de amuzant, încât
studentului îi venea greu să
nu izbucnească în râs în timp
ce urmărea relatarea
poveștii acestuia.
Aproximativ o treime dintre
profesioniștii a căror treabă
constă în a lua interviuri
unor sociopați sau infractori,
cum era acest criminal,
raportează că au trăit
experiențe în care li s-a
zburlit pielea pe ei, o
senzație sinistră despre care
unii specialiști cred că
semnifică declanșarea unei
empatii defensive primitive.-
O latură mai întunecată a
empatiei cognitive iese la
ieveală atunci când cineva se

folosește de ea pentru a
identifica punctul vulnerabil
al celor din jur și, astfel,
pentru a obține avantaje de
pe urma lor. Această
strategie este specifică
pentru sociopați, care își
folosesc empatia cognitivă
pentru a-i manipula pe alții.
Ei nu resimt nicio anxietate
și, de aceea, amenințarea
unei posibile pedepse nu îi
descurajează.-
Lucrarea fundamentală
despre sociopați (cunoscuți
la vremea respectivă ca
„psihopați”) a fost volumul
The Mask of Sanity, apărut
în 1941 și scris de Hervey M.
Cleckley, care îi descrie ca
pe niște persoane care
ascund „o personalitate
iresponsabilă” în spatele

„unei simulări perfecte a emoției normale, unei inteligențe ascuțite și deplinei responsabilități sociale”-. Latura iresponsabilă este emergentă într-o istorie a minciunii patologice, sociopatul trăind de pe urma altora ca un parazit. Alți indicatori semnalează anumite deficite de atenție, cum ar fi starea de confuzie, un control slab al impulsurilor și o lipsă de empatie emoțională sau de compătimire față de cei aflați în suferință. Se crede că aproximativ 1% din întreaga populație s-ar putea încadra în semnalmentele specifice diagnosticului de sociopatie;

dacă așa stau lucrurile,
lumea persoanelor active
găzduiește milioane de
„sociopați de succes”, după
cum îi numesc clinicienii
(Bernie Madoff, odată ajuns
după gratii, este cea mai
bună exemplificare a unui tip
fără succes). Sociopații,
asemenea verilor lor
aproiați, „personalitățile
machiavelice”, sunt capabili
să citească emoțiile
celorlalți, dar înregistrează
expresiile faciale într-o altă
parte a creierului, spre
deosebire de noi ceilalți.
În loc să înregistreze emoția
în centrul limbic al
creierului, sociopații
manifestă activitate în ariile
frontale, în mod special în
centrul limbajului. Ei își

vorbesc singuri *despre*
emoții, dar nu le simt în mod
nemijlocit, așa cum fac alte
persoane; în locul unei
reacții emoționale firești de-
jos-în-sus, sociopații „simt”
de-sus-în-jos.”^z
Este un lucru uimitor de
adevărat pentru sentimentul
de frică: sociopații par să nu
aibă niciun fel de teamă,
oricare ar fi perspectiva unei
eventuale pedepse
declanșate de infracțiunea
pe care o comit. Teoretic, ei
sunt lipsiți de o parte din
controlul cognitiv al
impulsului, ceea ce conduce
la un deficit de atenție care
îi face să se concentreze
aproape exclusiv asupra
experienței incitante
imEDIATE și să nu realizeze

care sunt consecințele a
ceea ce fac.-

**Empatia emoțională:
simt când suferi**

„Acest echipament poate să
salveze vieți”, anunță cu
emfază o reclamă.

Spectatorul vede un decor
de spital, unde un pupitru
așezat pe roți susține un
monitor și o tastatură, dotat
cu un sertar care conține un
tensiometru și alte
echipamente medicale.

Am avut ocazia să dau peste
acest dispozitiv așa-zis
„salvator de vieți” când i-am
făcut o vizită unui medic, nu
cu mult timp în urmă. În
timp ce mi se lua tensiunea,
pupitrul mobil era deplasat
în jurul meu, ba în dreapta,
ba în spate. Asistenta stătea
aproape de mine, cu privirea

ațintită pe ecranul
monitorului — nu la mine. În
timp ce nota datele
medicale, citea în mod
mecanic o listă lungă de
întrebări referitoare la
starea mea de sănătate,
bătând la tastatură
răspunsurile pe care le
dădeam.
Ochii nu ni s-au întâlnit nici
măcar o clipă, cu excepția
unui moment în care ea a
părăsit încăperea și mi s-a
adresat (mai degrabă pe un
ton ironic): „Mi-a făcut
plăcere să vă cunosc!”
Ar fi fost plăcut să o revăd,
dacă am fi avut ocazia.
Această lipsă de contact
vizual face ca întâlnirea să
fie practic anonimă,
văduvind-o de conexiunea
emoțională. Insuficiența

căldurii umane însemna că eu (sau ea) am fi putut să fim la fel de bine un robot. Nu sunt singurul. Studii realizate în unele școli medicale au ajuns la concluzia că atunci când un medic te privește în ochi, înclină capul în timp ce te ascultă, te atinge ușor dacă ai dureri și te întreabă, de exemplu, dacă este suficient de cald în încăpere, el primește aprecieri din partea pacientului. Dacă se uită însă mai mult la informațiile furnizate de calculator sau la ecranul acestuia, feedbackul pacientului nu e la fel de bun.² Chiar dacă asistenta ar fi avut un dram de empatie cognitivă pentru mine, erau

puține șanse ca ea să fi fost pe aceeași lungime de undă cu sentimentele mele. Empatia emoțională, să simți ce simt alții și să îți pese de ei, are rădăcini străvechi în evoluția speciei umane; împărtășim aceste circuite neuronale cu alte mamifere, care, la fel ca și noi, au nevoie de o atenție deosebită față de semnalul de suferință transmis de un pui nou-născut. Empatia emoțională operează de-jos-în-sus: mare parte din rețeaua neuronală responsabilă pentru simțirea în mod nemijlocit a sentimentelor celorlalți se află localizată sub cortex, în părțile de dată mai veche în evoluția creierului, care „gândesc rapid”, dar nu profund.— Aceste circuite ne

pun pe aceeași frecvență cu celălalt prin stimularea în propriul corp a stării emoționale depistate la cealaltă persoană. Să ne gândim la situația în care ascultăm o poveste captivantă. Studiile efectuate pe creierul uman demonstrează că, atunci când oamenii ascultă pe altcineva cum spune o astfel de poveste, creierul ascultătorului ajunge să fie strâns cuplat cu ceea ce narează povestitorul. Tiparele cerebrale ale ascultătorului le oglindesc cu precizie pe acelea ale povestitorului, deși la distanță scurtă, de numai o secundă sau două. Cu cât este mai completă suprapunerea în cuplarea

neuronă a celor două
creiere, cu atât este mai
profundă înțelegerea
poveștii din partea
ascultătorului. — Iar creierul
persoanelor care dovedesc
cea mai profundă înțelegere
— care sunt pe deplin
concentrate și pricep cel mai
bine — realizează ceva
surprinzător: anumite tipare
ale activităților creierului lor
le *anticipează* pe acelea ale
povestitorului cu o secundă
sau două.
Ingredientele acestei relații
încep să se manifeste odată
cu focalizarea împărtășită a
atenției între cele două
persoane, ceea ce conduce la
o sincronizare fizică
inconștientă, care, la rândul
ei, generează o senzație de
bine. O astfel de focalizare

împărtășită a atenției cu
profesorul poziționează
creierul unui copil în cea mai
bună stare de învățare. Orice
educator care a făcut
eforturi pentru a determina
o clasă de elevi să-i acorde
atenție știe că, odată ce
fiecare dintre ei se liniștește
și se concentrează, elevii pot
să înceapă să înțeleagă
lecția respectivă, indiferent
dacă e de istorie sau de
matematică.
Circuitele responsabile
pentru empatia emoțională
încep să opereze încă din
fragedă pruncie,
ademenindu-ne cu savoarea
esențială a relației dintre noi
și alții. Pe parcursul
dezvoltării creierului,
suntem conectați neuronal
să simțim bucuria sau

durerea altei persoane
înainte să ne gândim la ce
simte ea. Sistemul
neuronilor-oglină, o parte a
conectării neuronale
responsabilă pentru această
rezonanță (dar, fără îndoială,
singura conectare), apare nu
mai târziu de vârsta de șase
luni.—

Empatia depinde de un
mușchi al atenției: pentru a
te conecta la ceea ce simt
ceilalți este necesar să
identifici semnalele faciale,
vocale și alte tipuri de mărci
transmise de emoția lor.

Cortexul cingular anterior, o
parte componentă a rețelei
specializate pentru atenție,
ne pune pe aceeași lungime
de undă cu tulburarea
emoțională a altcuiva,
activându-ne corpul

amigdaloid, care rezonază cu această tulburare funcțională. în acest sens, empatia emoțională este „îmbrățișată” — noi simțim de fapt fiziologic ce se petrece în corpul celeilalte persoane.

Când s-a recurs la scanarea creierului unor voluntari în timp ce aceștia urmăreau cu privirea o altă persoană care primea un șoc emoțional dureros, s-a observat că s-au aprins propriile lor circuite responsabile pentru durere, ajungând la o simulare neuronală a suferinței celeilalte persoane.— Tania Singer a ajuns la concluzia că empatizăm cu suferința celorlalți prin insula anterioară din creierul

nostru — aceeași regiune de care ne folosim pentru a simți propria durere. Așadar, la început simțim emoțiile celuilalt în noi înșine, în timp ce creierul aplică pentru identificarea sentimentelor celeilalte persoane un sistem identic folosit pentru citirea propriilor stări emoționale.— Empatia ne consolidează capacitatea de a simți sentimente în propriul corp. La fel procedează sincronismul, acea țesătură nonverbală care înglobează în tapiseria ei complexă felul în care ne mișcăm și acționăm, semnalizând o interacțiune într-o relație umană. Poți s-o observi cum funcționează în cazul muzicienilor de jazz, care nu

repetă niciodată cu precizie
ce vor interpreta pe scenă,
dar care par să știe exact
când să atragă atenția soloul
lor și când să se retragă în
muzica din fundal. Când
artiștii de jazz au fost
comparați cu interpreții de
muzică clasică în privința
funcției cerebrale, ei au
demonstrat prezența mai
multor indicatori neuronali
ai conștiinței de sine.— „în
jazz ești nevoit să intri în
armonie cu felul în care se
simte corpul tău, astfel încât
să știi când să treci la
partitura leitmotivului din
interpretarea
instrumentală”, afirma un
artist celebru.
Însăși arhitectura creierului
pare să integreze conștiința
de sine cu empatia,

incluzând modul în care
identificăm informații despre
propria persoană și despre
ceilalți în interiorul acelorași
rețele neuronale cu o largă
răspândire. Un detaliu care
face diferența: pe măsură ce
neuronii-oglină și alte
circuite neuronale recrează
în creierul și corpul nostru
ceea ce se petrece în mintea
și corpul altei persoane,
insula din creierul nostru
înregistrează tot ce a
recepționat. Empatia
facilitează un act de
conștientizare de sine: îl
citim pe celălalt din fața
noastră intrând în armonie
cu noi înșine.
Să ne referim, de exemplu,
la neuronii Economo sau
VEN-i. Îți mai aduci aminte?
Acelele celule speciale ale

creierului sunt esențiale
pentru conștiința de sine.
Însă ele sunt localizate în
regiuni care se activează în
momente de mânie, suferință
profundă, iubire și dor,
precum și în clipe de
tandrețe, cum se întâmplă
atunci când mama își aude
bebelușul plângând sau la
auzul vocii celui pe care îl
iubim. Când aceste circuite
etichetează un eveniment ca
fiind unul special, ele își
directionează atenția spre el.
Aceste celule fusiforme
facilitează realizarea unei
conexiuni extrem de rapide
între cortexul prefrontal și
însulă, regiuni active atât pe
parcursul introspecției, cât
și al empatiei. Aceste
circuite ne monitorizează
universul interpersonal

pentru a consemna ce este important pentru noi, îndeplinind această funcție uimitor de rapid, ajutându-ne să reacționăm aproape instantaneu. Circuitele de bază ale creierului responsabile pentru atenție se întrepătrund cu acelea responsabile pentru sensibilitate socială și pentru înțelegerea experiențelor trăite de ceilalți semeni și a modului în care ei văd lucrurile — pe scurt, pentru empatie.— Această supermagistrală socială din creier ne ajută să ne cunoaștem și, în acest fel, să reflectăm și să ne gestionăm propriile emoții, precum și pe ale altora.

Grija empatică: sunt aici pentru tine

Se clătina fără să-și mai poată controla mișcările, într-o baltă de sânge, în timp ce intra în sala de așteptare pentru a fi examinată de chirurg. O femeie din care sângele se scurgea prin toate orificiile. Medicul și întregul personal de asistență care îl seconda au intrat imediat în priză și au luat măsurile de urgență, ducând-o în grabă pe femeia respectivă în camera de tratament pentru a-i închide plăgile deschise, chemând echipa pentru urgențe și amânând toate celelalte vizite medicale. Pacienții care așteptaseră să intre în cabinetul medicului au înțeles, desigur, faptul că situația disperată în care se afla acea femeie avea

prioritate față de starea lor.
Și totuși, s-a găsit o pacientă
care să își exprime
indignarea pentru că i-a fost
reprogramată ora de
consultație. Furioasă, ea a
urlat către asistenta de la
recepție: „Mi-am luat o zi
liberă de la serviciu! Cum
îndrăznești să îmi
programezi la o altă dată
consultația de azi?!”
Chirurgul care mi-a relatat
această scenă spunea că o
asemenea nepăsare în fața
suferinței și a nevoilor
celorlalți a devenit mai
pregnantă în ultima vreme.
A fost chiar un subiect
dezbătut într-o întâlnire
special organizată pentru
toți chirurgii aflați în
asemenea situații.

Parabola biblică a bunului samaritean vorbește despre un om care s-a oprit să ajute un străin care fusese bătut și jefuit și zăcea în chinuri teribile pe marginea drumului. Alte două persoane îl văzuseră pe bărbatul rănit și, temându-se de un posibil pericol, traversaseră pe cealaltă parte a drumului, trecând nepăsători mai departe. Martin Luther King Jr. remarca faptul că aceia care nu se sinchisiseră să îi vină în ajutor omului probabil că își puneau singuri următoarea întrebare: „Dacă mă opresc să îl ajut pe acest om, ce o să mi se întâmple mie?” Dar bunul samaritean a întors pe dos întrebarea:

„Dacă nu mă opresc să îl ajut
pe acest om, ce o să se
întâmpile *cu el?*”

Compasiunea se clădește pe
empatie, care la rândul ei
necesită să le acorzi atenție
celorlalți. Dacă suntem
preocupați de noi înșine, pur
și simplu nu îi vom observa
pe cei din jurul nostru;
putem să trecem pe lângă ei
absolut indiferenți la
suferința lor. Dar odată ce i-
am remarcat, putem să
intrăm în armonie cu ei, să le
simțim sentimentele și
nevoile și să acționăm
impulsionați de preocuparea
noastră.

Grija empatică, adică acel
lucru cu care îți dorești să
rezonzi în persoana
medicului, șefului sau
partenerului tău de viață (ca

să nu mai pomenesc de tine însuți), își are rădăcinile în arhitectura neuronală responsabilă pentru ceea ce în lumea anglo-saxonă de azi se cheamă *parenting*. La mamifere, aceste circuite impun manifestarea atenției și a grijii față de puii și exemplarele tinere, care nu pot supraviețui fără părinții lor.— Urmărește încotro se îndreaptă privirea celor de față atunci când cineva aduce în încăpere un bebeluș adorabil și vei înțelege că la mamifere creierul se centrează pe grija față de cei mici. Grija empatică apare încă din primii ani ai copilăriei: când un bebeluș îl aude pe un altul plângând, va începe

la rândul lui să plângă.
Această reacție de răspuns
este declanșată de amigdală,
radarul creierului pentru
depistarea pericolului (cât și
loc de manifestare pentru
emoțiile negative și pozitive
esențiale). O teorie
neuronă susține că
amigdala direcționează
circuitul de-jos-în-sus din
creierul bebelușului care
aude plânsetul pentru ca
imediat să simtă și el aceeași
tristețe și supărare.
Concomitent, circuitul de-
sus-în-jos eliberează
oxitocină, o substanță
chimică responsabilă pentru
grija care stimulează un
sentiment incipient de
preocupare și bunăvoință la
cel de-al doilea bebeluș.—

Așadar, grija empatică este un sentiment cu dublu sens. Pe de o parte, se manifestă un disconfort implicit generat de experiența directă trăită de o persoană, aceea a suferinței celuilalt combinată cu o grijă similară celei resimțită de părinte față de copilul lui. Dar noi mai adăugăm la instinctul nostru de a ne păsa de celălalt o ecuație socială care măsoară cât de mult prețuim noi starea de bine a celeilalte persoane. Atingerea raportului optim între folosirea circuitelor de-jos-în-sus și a acelora de-sus-în-jos are consecințe uriașe. Persoanele în cazul cărora stimularea unor sentimente de înțelegere plină de compasiune devine prea

puternică pot să sufere chiar ele, în profesiile care presupun să îți ajuți semenii, acest lucru poate uneori să conducă la extenuare emoțională sau la slăbirea compasiunii. Iar aceia care își protejează propria persoană față de tulburarea compătitoare, prin domolirea sentimentului pot să piardă legătura cu empatia. Traseul neuronal spre grija empatică alege managementul de-sus-în-jos al tulburării emoționale personale, dar fără să ne paralizeze în fața suferinței celorlalți.

În timp ce subiecții care au luat parte la un studiu au ascultat relatări ale unor persoane care au trecut prin anumite suferințe fizice,

scanările creierului au scos la iveală faptul că centrii lor de la nivelul creierului responsabili pentru experimentarea unor astfel de suferințe s-au aprins instantaneu. Dar dacă povestea făcea referire la o suferință *psihologică*, le lua relativ mai mult timp să activeze centrii mai avansați ai creierului implicați în grija empatică și compasiune. După cum avea să concluzioneze echipa de cercetare, este nevoie de timp pentru a zăgăvi în detaliu „dimensiunile psihologice și morale ale unei situații”. Sentimentele morale derivă din empatie, iar reflecțiile morale au nevoie de gândire și concentrare a atenției.

După cum se tem unii, fluxul
amețitor de tentații care ne
distrag atenția și cu care ne
confruntăm astăzi va avea ca
efect negativ un soi de
erodare a empatiei și
compasiunii.— Cu cât ne
este mai distrasă atenția, cu
atât mai puțin ne putem
manifesta abilitatea de a
intra în armonie cu ceilalți și
de a ne păsa de ei.
O situație în care percepem
suferința pe care o
experimentează alții ne
atrage atenția — exprimarea
suferinței este un semnal
biologic esențial pentru a
solicita ajutor. Nici măcar
puii de maimuță Resus nu
forțează nota trăgând de
lanțul metalic pentru a lua o
banană dacă gestul lor se

soldează cu un șoc pe care l-
ar suporta un alt pui de
mămuță (avem de-a face,
așadar, cu un soi de
amabilitate civică
incipientă).
Dar există și excepții. Printre
acestea, faptul că empatia
pentru suferință ia sfârșit
dacă nu ne plac persoanele
care se află în suferință — de
exemplu, dacă noi credem că
ele nu sunt cinstite sau dacă
le considerăm ca făcând
parte dintr-un grup de
semeni pe care îi
antipatizăm.²⁰ Astfel,
empatia față de suferință se
poate transforma ușor în
opusul ei, într-un sentiment
de *schadenfreude*, a te
bucura de răul altuia.—

Când resursele se
împuținează, competiția
pentru a avea acces la ele
poate uneori să inhibe grija
empatică, iar competiția este
o parte componentă a vieții
în aproape orice grup social,
fie că este vorba de a-ți
procura hrană, a-ți găsi
perechea sau a dobândi
putere — sau o programare
la medic.
O altă excepție este ușor de
înțeles: creierul nostru
rezonează mai puțin cu
suferința unei alte persoane
când suferința este
întemeiată, cum ar fi atunci
când primește un tratament
medical necesar. În cele din
urmă, ceea ce contează este
încotro ne concentrăm
atenția: empatia noastră
emoțională crește dacă

participăm la intensitatea
suferinței și scade pe măsură
ce ne îndepărtăm atenția de
la ea.

Fără să ținem cont de
asemenea constrângeri, una
dintre formele subtile de a
ne manifesta grija
protectoare se petrece
atunci când prin prezența
noastră liniștitoare și
iubitoare ajutăm pe altcineva
să își vină în fire. Simpla
prezență a persoanei iubite,
arată studiile, are un efect
analgesc, liniștind centrii
nervoși care înregistrează
durerea. În mod remarcabil,
cu cât este mai empatică
persoana care se află în
preajma cuiva care suferă,
cu atât mai puternic va fi

efectul de calmare.—

Echilibrul empatiei

„Știi, atunci când descoperi un nodul suspect la unul dintre sâni, ai acel gen de sentiment — ei bine, acel gen de...”, declara o pacientă, dar vorbele îi erau din ce în ce mai stinse. Părea dărâmată, cu ochii plini de lacrimi.

„Când ați descoperit de fapt acest nodul?”, a întrebat-o cu duioșie în glas medicul.

Pacienta a răspuns pe un ton absent: „Nu știu exact. Cu ceva timp în urmă.”

Medicul a continuat: „Sună alarmant.”

„Ei, da, ceva de genul acesta.”

„Un gen alarmant?", a
întrebat medicul.
„Păi, da!", a spus pacienta.
„Și mă simt de parcă viața
mea s-ar sfârși aici."
„Înțeleg. îngrijorată și tristă,
deopotrivă." „Așa este,
doctore!"
Compară acest schimb de
replici cu acela în care, exact
după ce pacienta izbucnește
în lacrimi în timp ce vorbește
despre nodului pe care l-a
depistat la sân, medicul
începe să parcurgă în grabă
o listă printată de întrebări
clinice impersonale,
detaliate, fără să-i acorde
pacientei mai mult decât o
ușoară înclinare a capului ca
reacție față de sentimentele

ce îi ies la iveală printre
lacrimi stăpânite cu greu.
Pacienta din cea de-a doua
situație nu va avea probabil
nicio șansă să-i fie ascultate
sentimentele; medicului care
o consultă nu-i va păsa de
ele. Dar în primul caz, după
această primă interacțiune,
mai empatică, pacienta — în
ciuda faptului că a trecut
prin aceeași intensitate a
tulburării emoționale — s-ar
putea simți mai bine: pentru
că este înțeleasă, iar
medicului îi pasă de
suferința ei.

Am prezentat aceste două
scenarii pentru a ilustra
această diferență majoră
discutată într-un articol
dedicat medicilor despre
modul în care pot construi
punți empatice spre pacienții

lor.— Titlul articolului
înglobează o sintagmă
specifică pentru
consolidarea empatiei:
„Spune-mi dacă am înțeles
bine...” El argumentează că,
dacă i s-ar acorda câteva
secunde de atenție
pacientului și felului în care
acesta resimte tot ce are
legătură cu boala lui, s-ar
putea construi o punte
emoțională între medic și
pacient.
Faptul că medicii lor nu știu
să asculte este ceea ce îi
deranjează cel mai mult pe
pacienți, o observație ce
figurează în capul listei cu
plângerile lor. În ceea ce îi
privește, mulți dintre medici
se plâng că nu dispun de
timpului necesar pentru a

relaționa cu pacienții lor și că, astfel, latura umană a interacțiunii dintre ei este trunchiată. Bariera în calea contactului uman se ridică atunci când medicii — obligați să păstreze înregistrările informațiilor medicale pe calculatoare — își notează observațiile în timp ce pacientului i se pun întrebări și, astfel, aceștia sfârșesc, prin a comunica mai degrabă cu laptopul, nu cu pacientul.

Cu toate acestea, clipele personale petrecute în compania pacienților, după cum spun mulți dintre medici, sunt acelea care le oferă cea mai mare satisfacție. O astfel de relație interumană între doctor și pacient crește

foarte mult acuratețea cu care este stabilit diagnosticul și modul în care pacienții se conformează instrucțiunilor medicului, întărind în același timp satisfacția și loialitatea pacienților.

„Empatia, abilitatea de a te conecta la starea emoțională a pacienților — într- un sens mai profund, de a asculta, a acorda atenție — stă la baza practicii medicale”, află din acest articol cadrele medicale. Orientarea spre emoțiile pacientului consolidează relația cu el. Detașarea de sentimentele pacientului și concentrarea doar asupra detaliilor clinice consolidează zidul ce îi separă pe medici de pacienți.

Medicii care sunt dați în judecată pentru malpraxis în Statele Unite ale Americii nu mai comit în general nicio eroare medicală, în comparație cu aceia care nu sunt dați în judecată de pacienții nemulțumiți. Principala diferență, după cum arată cercetările, se rezumă de cele mai multe ori la armonia relației medic-pacient. Medicii care sunt dați în judecată „manifestă”, după cum s-a dovedit, mai puține semne de relație emoțională: vizitele pacienților lor sunt mai scurte, nu le adresează acestora întrebări despre ce îi îngrijorează sau nu se asigură că au primit răspunsuri la întrebările lor

și păstrează o mai mare
distanță emoțională — de
exemplu, de foarte puține ori
se întâmplă să râdă.—
Dar a acorda atenție
tulburării emoționale a
pacienților poate să ridice o
provocare specială pentru
medicii care sunt pricepuți
să acorde o excelentă
îngrijire tehnică — să
spunem, când este nevoie de
o concentrare intensă pentru
realizarea cu măiestrie a
unei proceduri medicale, în
ciuda suferinței cumplite a
pacientului.
Aceeși rețea care se
activează când observăm o
persoană care suferă este
stimulată și atunci când
remarcăm un lucru care ne
displace: „Este înfricoșător,
trebuie să ies din situația

aceasta cât mai repede" este cel dintâi gând care apare în minte. în mod obișnuit, când oamenii văd cum altcineva este înțepat cu un ac, creierul lor emite un semnal care indică faptul că propriii centri nervoși ai suferinței reverberează la această tulburare emoțională. în cazul medicilor nu este valabil. Creierul lor este special structurat încât să blocheze chiar și astfel de răspunsuri automate față de suferința și disconfortul unei alte persoane, conform rezultatelor unui studiu condus de Jean Decety, profesor de psihologie și psihiatrie la University of Chicago.— Această anestezie a atenției pare

să acționeze asupra
joncțiunii temporo- parietale
(sau JTP) și asupra regiunilor
cortexului prefrontal, un
circuit care crește
concentrarea prin detașarea
de emoții. JTP protejează
focalizarea atenției prin
abandonarea emoțiilor odată
cu alte surse de distragere a
atenției și contribuie la
menținerea distanței între
sine și ceilalți.
Aceași rețea neuronală este
activată pentru a intra în
acțiune atunci când
observăm că s-a ivit o
problemă și căutăm o
soluție. Astfel, dacă vorbești
cu cineva care este supărat,
acest sistem te ajută să
înțelegi din punct de vedere
cognitiv perspectiva acelei

persoane, schimbând relația emoțională cu o conexiune bazată pe empatia cognitivă. Manevra JTP ajută creierul izolându-l de experimentarea valului de emoție — este vorba despre baza creierului, responsabilă pentru emiterea de raționamente reci în mijlocul unei puternice perturbări emoționale. O schimbare prin intrarea într-o stare JTP creează o delimitare astfel încât acum ești imun la orice formă de epidemie emoțională, eliberându-ți creierul pentru a nu fi influențat de emoțiile unei alte persoane în timp ce îți concentrezi atenția. Uneori, acesta este un avantaj major: poți să rămâi calm și concentrat când cei

din jurul tău și-au pierdut de
mult cumpătul. Alteori nu
este tocmai un avantaj:
poate să însemne și că te
îndepărtezi de semnalele
emoționale și că nu mai poți
empatiza.

Această slăbire a antrenării
emoționale are avantaje
evidente pentru cineva care
trebuie să rămână
concentrat în toiul
desfășurării unor proceduri
în care nu este admisă nici
cea mai mică tresărire:
injecții în globul ocular,
suturarea unei plăgi
sângerânde, decupări de
țesut epidermic care produc
răni superficiale deschise.
„Am făcut parte din echipa
primilor medici care au
răspuns la apelul de a da o
mână de ajutor sinistraților

după cutremurul din Haiti —
am fost acolo chiar din
primele zile", mi-a spus dr.
Mark Hyman. „Odată ajuns
la acel spital din Port-au-
Prince, care printr-un
miracol rămăsese în mare
parte intact, am observat că
nu existau alimente, nici
apă, nici curent electric,
aproape niciun fel de rezerve
și doar câțiva dintre aceia
care compuneau personalul
de asistență medicală dintr-
unul sau două spitale. Sute
de trupuri fără suflare
putrezeau sub arșița soarelui
sau la morga spitalului,
așezate claie peste grămadă;
unele erau încărcate în
camioane pentru a fi duse
într-o groapă comună. În
curtea spitalului se aflau
circa 1 500 de oameni care

aveau nevoie urgentă de ajutor — picioare care abia se mai țineau agățate de corp, trupuri mutilate, sfâșiate aproape pe din două. O imagine dezolantă. Cu toate acestea, ne-am apucat imediat de treabă și ne-am concentrat pe ce puteam noi să facem." Când am stat de vorbă cu dr. Hyman, tocmai se întorsese după câteva săptămâni petrecute în India și Bhutan, unde din nou își oferise voluntar expertiza medicală. „Punând la dispoziția altora serviciile tale, ai capacitatea de a transcende suferința care te înconjoară la tot pasul", spunea dr. Hyman. „În Haiti, totul era complet ancorat în prezent. Este ciudat să spun asta, dar ce

m-a impresionat acolo a fost
nivelul de stăpânire de sine
și de calm — chiar un fel de
liniște interioară și claritate
— în mijlocul aceluia haos de
nedescris. Nimic altceva nu
mai avea vreo importanță, în
afară de ce făceam noi."
Reacția JTP pare să fie
dobândită, și nu înăscută.
Studentii la medicină învață
să dobândească această
reacție în timpul pregătirii
academice, când își întâlnesc
pentru prima oară pacienții.
Dacă ești prea empatic, te
trezești cu gânduri
supărătoare, care nu îți dau
pace și care concurează cu
obligațiile medicale pentru
a-ți capta atenția.
„Dacă nu poți să faci nimic
într-o situație ca aceasta”,
spunea dr. Hyman despre

Haiti, „rămâi paralizat.
Uneori, durerea și suferința
care se află la tot pasul în
jurul tău ar putea să te
doboare în momente de
oboseală, de căldură
istovitoare și foame. Dar de
cele mai multe ori mintea
este aceea care mă
poziționează într-o stare în
care să pot să funcționez în
ciuda contextului terifiant
din exterior."

Renumitul medic William
Osler scria în 1904 că un
doctor ar trebui să fie atât
de detașat, încât „vasele lui
de sânge să nu se comprime,
iar ritmul lui cardiac să
rămână constant atunci când
vede imagini de coșmar"²⁶.
Osler le recomanda
doctorilor să aibă atitudinea

specifică unei „preocupări detașate”. Acest lucru ar putea să însemne pur și simplu slăbirea empatiei emoționale, dar în practică poate să conducă uneori la o blocare completă a empatiei. În practica medicală zilnică provocarea pentru un medic este să își mențină o concentrare rece a atenției, dar să rămână deschis la sentimentele și experiența trăită de pacient și să îi dea acestuia de înțeles că îi pasă de el. Asistența medicală poate să nu dea rezultate atunci când pacienții nu urmăresc cu atenție ce le spune medicul; aproximativ jumătate din medicamentele prescrise de

doctori pentru pacienți nu sunt luate niciodată. Cel mai concludent indicator pentru pacienții care urmează astfel de instrucțiuni este dacă ei simt că medicul lor este cu adevărat preocupat de starea lor de sănătate.— De curând, într-o singură săptămână, doi decani ai unor renumite școli de medicină mi-au relatat, independent unul de celălalt, că se confruntau cu o dilemă cu privire la admiterea studenților: cum să-i identifice pe aceia care vor manifesta în meseria lor o preocupare empatică față de pacienți.

Nimeni altul decât Jean Decety, neurobiolog la University of Chicago și

conducătorul studiului
despre JTP și durerea
resimțită de pacient, pune
problema astfel: „îmi doresc
ca doctorul meu să se uite la
mine dacă voi avea dureri —
să fie acolo, să fie prezent
lângă mine, pacientul. Să fie
empatie — dar nu prea
sensibil, ca să îmi poată
trata suferința așa cum
trebuie.”

Consolidarea empatiei
în cadrul unui studiu,
aproape jumătate din medicii
tineri au afirmat că empatia
pe care o manifestă față de
pacienți a scăzut pe
parcursul pregătirii lor
medicale (doar aproximativ o
treime au susținut că ea a
crescut).— Iar această
pierdere a capacității de a
stabili legături cu pacienții

pe bază de empatie se
menține pentru mulți dintre
ei. Acest lucru ne aduce
înapoi la JTP, circuitele
neuronale care slăbesc
reacția de răspuns
fiziologică a unui medic când
văd pe cineva în suferință și
care îl ajută să își păstreze
calmul și limpezimea minții
în timp ce tratează cauza
suferinței.
Probabil că bara de protecție
fixată exact pentru a-i
proteja de perturbarea
emoțională îi ajută pe
medicii rezidenți în timp ce
învăță cum să implementeze
procedurile pentru alinarea
durerii la pacienții lor. Dar
odată ce a fost învățată,
această slăbire a rezonanței
corporale pare să devină

automată, uneori cu prețul sacrificării totale a empatiei. Cu toate acestea, grija plină de compasiune îmbrățișează o valoare esențială în medicină; creșterea empatiei figurează printre obiectivele fixate pentru toate școlile medicale. Există puține instituții de învățământ medical care predau în mod specific arta empatiei, tocmai astăzi, când neuroștiința ne dezvăluie existența circuitelor fundamentale pe care unele programe de pregătire concepute atent ar putea tocmai să le stimuleze pentru a crește valoarea acestei calități. Aceasta este speranța măreață a dr. Helen Riess de la Massachusetts General

Hospital. Dr. Riess, care conduce un program pentru dezvoltarea empatiei, a conceput un proiect educațional care să crească empatia medicilor și a farmaciștilor și care a îmbunătățit în mod considerabil percepția pacienților despre empatia de care dau dovadă medicii lor.—

Conform modelului standard al predării medicinei, o parte din acest program a fost de natură pur academică, neuroștiința empatiei într-un limbaj pe care doctorii îl cunosc și îl respectă.— O serie de filme au demonstrat existența unor schimbări fiziologice (după cum au evidențiat chiar reacțiile manifeste prin transpirație)

care apar atât la medici, cât și la pacienți în timpul unor întâlniri mai dificile — cum ar fi atunci când medicul a fost arogant sau expeditiv —, evidențiind cât de mult îi supăra pe pacienți o asemenea atitudine. Și, după cum s-a dovedit în urma vizionării înregistrărilor respective, atunci când medicii intrau în armonie în mod empatie cu felul de a simți al pacienților lor, atât medicul, cât și pacientul deveneau mai relaxați și mai bine sincronizați din punct de vedere biologic. Pentru a-i ajuta pe medici să se monitorizeze singuri, ei au învățat să se concentreze recurgând la tehnica respirației profunde, diafragmatice, și să

„urmărească interacțiunea din tavan" mai degrabă decât să se lase pierduți în propriile gânduri și sentimente. „Renunțarea la propria implicare pentru a observa ce se petrece îți conferă o conștientizare atentă, ancorată în prezent, concentrată pe interacțiune, fără să fii complet pregătit să reacționezi", spune dr. Riess. „Poți să observi singur dacă fiziologia îți este solicitată sau este echilibrată. Poți să observi ce iese la iveală chiar acum." Dacă medicul constată că se simte enervat, de exemplu, acesta este un semnal că și pacientul, la rândul lui, ar putea să fie iritat. „Pentru că ești mai conștient de sine", subliniază Riess, „poți să

observi ce este proiectat în
propria ta ființă și ce
proiectezi tu în ființa
pacientului tău".
Antrenarea medicilor în a
identifica semnalele
nonverbale include citirea
emoțiilor pacienților din
tonul vocii, postura corpului
și, într-o mare măsură,
expresia facială. Apelând la
lucrarea despre emoții a lui
Paul Ekman, care a
identificat cu exactitate
modul în care mușchii faciali
se mișcă în timpul
experimentării oricărei
emoții majore, programul îi
învață pe medici cum să
recunoască sentimentele
pasagere ale pacienților,
citind ce exprimă chipurile
lor.

„Dacă vei acționa într-un mod plin de compasiune și grijă — când îl vei privi în mod deliberat pe pacient în ochi și vei observa expresiile lui emoționale, chiar atunci când, la început, nu simți exact ce simte el —, vei începe să te simți mai angajat”, îmi spunea dr. Riess. Această „empatie comportamentală” poate să înceapă cu adoptarea aceluiași mișcări, dar ea face ca interacțiunea să fie mai strânsă. Acest lucru, adaugă ea, poate să ajute la exprimarea reacției de răspuns printr-o epuizare emoțională a medicului rezident aflat la ora 2 dimineața în camera de gardă de la Urgențe, exact când trebuie să examineze

încă un pacient, iar el se gândește „De ce nu a putut să aștepte până mai târziu, dimineața, când nu mai eram eu în tură?”

O lecție precum aceea de a citi emoțiile de pe chipul celui alt s-a dovedit printre cele mai valoroase din întregul program de training. Cu cât medicii învățau să citească mai eficient expresiile emoționale subtile, cu atât mai încântați erau pacienții lor, care relatau despre sentimentul de grijă empatică pe care îl resimțeau.

Dr. Reiss se aștepta la aceste rezultate favorabile. „Cu cât poți să identifici mai multe semnale subtile ale prezenței emoției”, îmi spunea ea, „cu

atât mai empatică devine
înțelegerea de care ești
capabil".
Există fără îndoială
modalități prin care un
medic empatie poate să
lucreze simultan la laptopul
din fața lui și să fie conectat
la modul în care se simt
pacienții — de exemplu, dacă
reușește să tasteze la
computer și, cu toate
acestea, să se uite din când
în când la chipul pacientului
pentru a menține un contact
vizual serios. Sau ar putea să
împărtășească informațiile
de pe ecranul computerului,
în momentele oportune, cu
pacientul: „Tocmai mă uitam
la rezultatele analizelor
dumneavoastră primite de la
laborator —, haideți să vă

arăt!" și le vor trece în
revistă împreună.
Totuși, mulți medici se tem
să facă saltul dincolo de
normă și consideră că aceste
aspecte subiective mănâncă
prea mult timp. „Ne
străduim să dizolvăm acest
mit", spune dr. Reiss.
„Empatia înseamnă de fapt
economie de timp pe termen
lung."

Note:

* **Incapacitatea de a vorbi despre
emoții, (n. trad.)**

1 Fiecare dintre cele trei
tipuri de empatie are
propriile fundamente
neuronale și cursuri ale
evoluției. Empatia se
bazează, prin toate laturile
ei, pe un registru bogat de
structuri ale creierului.
Pentru o astfel de analiză,

vezi Jean Decety, „The Neurodevelopment of Empathy”, *Developmental Neuroscience*, nr. 32, 2010, pp. 257-267.

2 Pentru detalii referitoare la circuitele neuronale ale fiecărui tip de empatie, vezi Ezequiel Gleichgerrcht și Jean Decety, „The Costs of Empathy Among Health Professionals”, în Jean Decety, ed., *Empathy: From Bench to Bedside*, MIT Press, Cambridge, 2012.

3 Alan Mulally, CEO la Ford Motor Company, citat în Adam Bryant, *The Corner Office*, Times Books, New York, 2011, p. 14.

4 John Seabrook, „Suffering Souls”, *New Yorker*, 10 noiembrie 2008.

5 „Cruzimea empatică” are loc atunci când creierul unei persoane reflectă în oglindă suferința pe care o resimte un semen, dar totodată îi face plăcere să asiste la suferința celuiilalt. D. de Quervain *et al*, „The Neural Basis of Altruistic Punishment”, *Science*, nr. 305, 2004, pp. 1254-1258.

6 Cleckley citat în Seabrook, „Suffering Souls”.

7 Despre disocierea dintre procesarea indiciilor emoționale și cognitive la sociopați, vezi, de exemplu, Kent Kiehl *et al*, „Limbic Abnormalities in Affective Processing by Criminal Psychopaths as Revealed by Functional Magnetic Resonance Imaging”, *Biological Psychiatry*, nr. 50,

2001, pp. 677- 684; Niels
Brihaumer *et al*, „Deficient
Fear Conditioning in
Psychopathy", *Archives of
General Psychiatry*, nr. 62,
2005, pp. 799-805.
8 Joseph Newman *et al*,
„Delay of Gratification in
Psychopathic and
Nonpsychopathic Offenders",
*Journal of Abnormal
Psychology*, 101, nr. 4, 1992,
pp. 630-636.
9 Vezi, de exemplu, Loren
Dyck, „Resonance and
Dissonance in Professional
Helping Relationships at the
Dyadic Level", (teză de
doctorat, Department of
Organizational Behavior,
Case Western Reserve
University, mai 2010).
10 Rețeaua neuronală
responsabilă pentru empatie

emoțională include
amigdala, hipotalamusul,
hipocampusul și cortexul
orbitofrontal. Vezi Decety,
„The Neurodevelopment of
Empathy”, pentru detalii
referitoare la aspectul
neuronar al acestei forme de
empatie și alte tipuri ale
acesteia.

11 Greg J. Stephens *et al.*,
„Speaker-Listener Neural
Coupling Underlies
Successful Communication”,
*Proceedings of the National
Academy of Sciences*, 107,
nr. 32, 2010, pp. 14425-
14430.

12 Circuitele neuronale din
regiunea creierului
responsabilă pentru
conectarea socială citesc
emoțiile, intențiile și
acțiunile celorlalte persoane

și activează în mod simultan în propriul nostru creier exact aceleași regiuni cerebrale, ceea ce ne face să simțim exact ce se petrece în lumea interioară a acelei persoane. Alături de neuronii-oglindă, sunt importante unele circuite neuronale, cum este cortexul prefrontal ventromedial. Vezi Jean Decety, „To What Extent Is the Experience of Empathy Mediated by Shared Neural Circuits?”, *Emotion Review*, 2, nr. 3, 2010, pp. 204-207. În urma unor studii realizate cu sute de subiecți care priveau imagini ale unor persoane care experimentau suferința, Decety a ajuns la concluzia că nu există nicio diferență între bărbați și femei în felul

în care creierul lor reacționează față de aceste imagini, dar că există, în schimb, o mare diferență în reacțiile lor sociale: femeile se apreciază singure ca fiind mai empaticе decât sunt bărbații.

13 P.L. Jackson *et al.* „To What Extent Do We Share the Pain of Others? Insight from the Neural Bases of Pain Empathy”, *Pain*, nr. 125, 2006, pp. 5- 9.

14 Tania Singer a ajuns la concluzia că insula din creier înregistrează durerea, suferința și afectele negative, în timp ce un alt circuit neuronal din cortexul orbitofrontal reacționează față de senzațiile plăcute, cum ar fi atingerea delicată a altcuiva. Tania Singer *et*

al, „A Common Role of
 Insula in Feelings, Empathy
 and Uncertainty", *Trends in
 Cognitive Sciences*, 13, nr. 8,
 2009, pp. 334-340; C. Lamm
 și T. Singer, „The Role of
 Anterior Insular Cortex in
 Social Emotions", *Brain
 Structure & Function*, 241,
 nr. 5-6, 2010, pp. 579-591.
 15 C.J. Limb *et al*, „Neural
 Substrates of Spontaneous
 Musical Performance: An
 fMRI Study of Jazz
 Improvisation", *PloS ONE*, 3,
 nr.2, 2008.
 16 Jean Decety și Claus
 Lamm, „The Role of the
 Right Temporoparietal
 Junction in Social
 Interaction: How Low-Level
 Computational Processes
 Contribute to Meta-

Cognition", *Neuroscientist*,
13, nr. 6, 2007, pp. 580- 593.
17 Jean Decety, prezentare
susținută la Consortium for
Research on Emotional
Intelligence in
Organizations, Cambridge, 6
mai 2011.
18 Sharee Light și Carolyn
Zahn-Waxier, „The Nature
and Forms of Empathy in the
First Years of Life", în
Decety, ed., *Empathy: From
Bench to Bedside*.
19 Vezi, de exemplu, Carr,
The Shallows.
20 C. Daniel Batson *et al.*,
„An Additional Antecedent to
Empathic Concern: Valuing
the Welfare of the Person in
Need", *Journal of Personality
and Social Psychology*, 93,
nr. 1, 2007, pp. 65-74. De
asemenea, Grit Hein *et al.*,

„Neural Responses to Ingroup and Outgroup Members' Suffering Predict Individual Differences in Costly Helping", *Neuron*, 68, nr. 1, 2010, pp. 149-160.

21 Subiecții care observă fie persoane care anterior s-au purtat într-un mod incorect în timp ce se angajaseră în relații de tip economic, fie membri din afara grupului de apropiați când resimt durerea nu au manifestat o reacție empatică obișnuită în cortexul anterior al insulei și în cortexul anterior cingular, ci, în schimb, au demonstrat că și-au intensificat activitatea în *nucleus accumbens*, o regiune asociată cu procesarea satisfacției. Tania Singer *et al.*, „Empathic Neural

Responses Are Modulated by
the Perceived Fairness of
Others", *Nature*, nr. 439,
2006, pp. 466-469.

22 Chiara Sambo *et al.*,
„Knowing You Care: Effects
of Perceived Empathy and
Attachment Style on Pain
Perception", *Pain*, 151, nr. 3,
2010, pp. 687- 693.

23 John Couhelan *et al.*,
„«Let Me See If I Have This
Right...»: Words That Buid
Empathy", *Annals of Internal
Medicine*, 135, nr. 3, 2001,
pp. 221-227.

24 Vezi, de exemplu, W.
Levinson *et al.*, „Physician-
Patient Communication: The
Relationship with
Malpractice Claims Among
Primary Care Physicians and
Surgeons", *Journal of the
American Medical*

- Association*, nr. 277, 1997, pp. 553-569.
- 25 Jean Decety *et al.*, „Physicians Down-Regulate Their Pain-Empathy Response: An ERP Study”, *Neuroimage*, 50, nr. 4, 2010, pp. 1676-1682.
- 26 William Osier citat in Decety, ed., *Empathy: From Bench to Bedside*, p. 230.
- 27 Jodi Halpern, „Clinical Empathy in Medical Care”, *ibid.*
- 28 M. Hojat *et al.*, „The Devil Is in the Third Year: A Longitudinal Study of Erosion of Empathy in Medical School”, *Academic Medicine*, 84, nr. 9, 2009, pp. 1182-1191.
- 29 Helen Riess *et al.*, „Empathy Training for

Resident Physicians: A
Randomized Controlled Trial
of a Neuroscience-Informed
Curriculum", *Journal of
General Internal Medicine*,
27, nr. 10, 2012, pp. 1280-
1286.

Helen Riess,
„Empathy in
Medicine: A
Neurobiological
Perspective",
*Journal of the American
Medical Association*, 304,
nr. 14, 2010, pp.
1604- 1605

.CAPITOLUL 11
Sensibilitatea socială

CU CEVA ANI ÎN URMĂ,
obișnuiam ca din când în
când să apelez la serviciile
unui redactor care nu lucra
pentru nicio editură, un
freelancer. Dar de fiecare
dată când începeam o
conversație, aceasta se tot
lunga, de parcă nu mai
avea sfârșit. Atunci aveam
grijă să-i transmit semnale
discrete, de genul „Hai să-i
punem punct aici!”, prin
schimbarea ritmului și
tonului vocii, mesaje pe care
el le ignora oricum.
Obișnuiam să-i spun:
„Trebuie să plec acum!”, dar
el continua să trăncănească.
Atunci îmi scoteam la vedere
cheile de la mașină și mă
îndreptam spre ușă, însă el
mă însoțea până la mașină,
fără să omită nici cel mai

mic detaliu din povestea pe care mi-o relata. Atunci i-o retezam: „Pe curând!” Dar el continua să sporovăiască. Am cunoscut câteva persoane care îi semănau acestui redactor, fiecare dintre ele fiind la fel de oarbă la semnalele care anunță clar că o conversație este pe cale să ia sfârșit. Această tendință în sine, de fapt, este unul dintre indicatorii pentru diagnosticarea cazului de dislexie socială. Opusul ei, intuiția socială, ne spune cât de exactă a fost operațiunea noastră de decodificare a fluxului de mesaje nonverbale pe care oamenii îl transmit în permanență, semnale tăcute de

modificare a semanticii
transmise de cuvintele lor.
Acest flux constant de
schimburi nonverbale se
grăbește să ajungă la
destinatarul lui și să plece de
la el spre noi, celălalt
interlocutor, indiferent dacă
este vorba de un salut banal
sau de o negociere la sânge,
transmițând mesajele
recepționate absolut la fel de
puternic ca orice alt mesaj
pe care l- am putea rosti.
Poate *mai* puternic.
În interviurile pentru
ocuparea unui loc de muncă,
de exemplu, dacă gesturile
potențialului angajat sunt
sincronizate cu ale
interviewatorului (nu în mod
intenționat — armonizarea
trebuie să se întâmple în
mod natural, ca un produs

secundar al sincronizării creierului), acesta va avea mai multe șanse de angajare. Un asemenea lucru reprezintă o problemă pentru aceia care sunt „disfuncționali în ceea ce privește gestica”, termen folosit de oamenii de știință pentru a se referi la persoanele care se pare că nu pot să-și sincronizeze mișcările corpului cu ceea ce spun.

Soțul Reginei Elisabeta a II-a, prințul consort Philip, bine-cunoscut pentru gafele pe care le face când este în public, se descrie singur ca fiind un expert în „dantopedalogie”, arta de a da cu bătu-n baltă.

Să ne aducem aminte de un moment de răscruce din

viața politică a Nigeriei:
prima vizită a familiei regale
în această țară, în 47 de ani
de monarhie britanică.
Regina Elisabeta și prințul
consort, Philip, veniseră să
asiste la deschiderea unei
conferințe a națiunilor foste
membre ale Commonwealth-
ului. Președintele țării-
gazdă, mândru de ținuta lui
vestimentară, înveșmântat în
roba tradițională nigeriană,
a venit la aeroport să-și
întâmpine invitații.
Prințul Philip i s-a adresat
disprețuitor președintelui:
„Arătați de parcă sunteți
gata să vă băgați în pat.”
Altădată, prințul i-a scris
următoarele rânduri unui
prieten de familie: „Știu că
nu ai avut niciodată o părere
prea bună despre mine. Sunt

grosolan și nemanierat și
spun multe lucruri care nu
ar fi cazul să fie spuse, abia
după aceea realizez că
vorbele mele probabil au
rănit profund pe cineva. Și
așa ajung să fiu cuprins de
remușcări și încerc să
îndrept lucrurile."-
O asemenea lipsă de politețe
reflectă o conștiință de sine
deficitară. Persoanele care
nu sunt pe aceeași lungime
de undă cu ceilalți nu doar
că o dau în bară pe plan
social, dar sunt surprinse
când altcineva le spune că s-
au comportat nepotrivit.
Indiferent dacă vorbesc prea
tare și deranjează atmosfera
liniștită dintr-un restaurant
sau dacă sunt de-a dreptul

bădărani, ei îi fac de obicei pe alții să se simtă stânjeniți. Un test de scanare a creierului pentru a stabili nivelul de sensibilitate socială, condus de Richard Davidson, a urmărit zona neuronală responsabilă pentru recunoașterea și citirea chipurilor umane — „zona fusiformă a feței” — în timp ce subiecților le erau arătate fotografii ale unor chipuri umane. Dacă suntem întrebați ce emoție simte persoana pe care o vedem în imagine, zona feței noastre se aprinde, după cum arată înregistrările asupra creierului. Persoanele care sunt extrem de intuitive din punct de vedere social prezintă, după cum te-ai putea aștepta, niveluri

ridicate de activitate atunci când fac acest lucru. Pe de altă parte, aceia în cazul cărora concentrarea atenției nu poate să identifice lungimea de undă emoțională prezintă niveluri scăzute de activitate neuronală.

Persoanele diagnosticate cu autism prezintă un nivel scăzut de acțiune în zona respectivă, dar unul mai intens în zona amigdalei, care înregistrează anxietate.- Faptul că privesc chipuri umane tinde să îi facă anxioși pe autiști, în mod special atunci când se uită în ochii unei persoane, o sursă bogată de date emoționale. Ridurile din jurul ochilor unei persoane,

de exemplu, ne spun când
este ea într-adevăr fericită;
un zâmbet lipsit de aceste
cute ale feței semnalează o
bucurie mimată. în mod
obișnuit, copiii mici învață
multe lucruri despre emoții
privind în ochii altei
persoane, în timp ce semenii
lor autiști evită să se uite în
ochii altei persoane și, astfel,
pierd aceste lecții.
Dar fiecare dintre noi se
încadrează cumva în peisaj.
Un manager de la o
companie de consultanță
financiară a fost acuzat de
hărțuire sexuală de trei ori
în tot atâția ani și, mi s-ar
relatat, de fiecare dată a fost
uimit de acuzația adusă
deoarece habar nu avea că
se comportase într-un mod

necorespunzător. Astfel de persoane predispuse la gafe față de semenii lor nu reușesc să observe regulile de bază pentru o situație dată și nu identifică semnalele sociale prin care îi fac pe ceilalți să nu se simtă în largul lor. Insula, lobul central al creierului mare, nu mai funcționează cum trebuie. Aceștia sunt semenii noștri care butonează fără să le pese de cei din jur, de flash-urile deranjante, verificându-și tacticoși mesajele în timpul unui moment solemn în care se aduce în tăcere un omagiu în cinstea unui coleg care a trecut la cele veșnice. Îți amintești de femeia care știa prea multe, aceea care putea să citească mesaje

nonverbale extrem de subtile
și care după aceea rostea,
fără să se gândească prea
mult, o perlă care îi făcea pe
cei din jur să se simtă
stânjeniți? Ei bine, a încercat
să se vindece practicând
tehnica de meditație
mindfulness, pentru a
dobândi mai multă
conștientizare interioară.
După câteva luni de
practicare a meditației
mindfulness, au început să
apară și rezultate. „Deja
observ acele cazuri în care
mă simt capabilă să fac o cât
de mică alegere în privința
felului meu de a reacționa
față de anumite evenimente
— situații în care pot încă să
înțeleg ce spun oamenii prin
limbajul trupului, dar nu mai

este nevoie să reacționez pe loc. Este o îmbunătățire!"

înțelegerea contextului

Există și situații în care oricine se poate întâmpla să fie „pe din afară”, cel puțin la început. Cu toții suntem în mod inevitabil predispuși să comitem gafe atunci când călătorim spre o nouă civilizație, cu o cultură diferită, unde pășim la început de parcă am fi legați la ochi în fața noilor reguli ale jocului după care se ghidează viața comunității. Îmi amintesc că mă aflam într-o mănăstire aflată pe un versant din Nepal când o pasionată practicantă de drumeție din Europa se fâșâia încolo și-ncoace doar în niște pantaloni scurți — o încălcare a normelor

bunului-simț din perspectiva locuitorilor nepalezi, dar despre care nu primise niciun semnal pentru a înțelege că făcuse o gafă. Oamenii care fac afaceri cu grupuri de persoane aparținând altor culturi, cum se întâmplă într-o economie globală, trebuie să fie înzestrați cu o sensibilitate specială față de asemenea norme nerostite. În Japonia, am învățat pe propria piele că momentul în care se face schimbul de cărți de vizită în lumea afacerilor are o importanță uriașă. Noi, americanii, avem tendința să facem gestul mecanic de a pune în grabă în buzunar cartea de vizită primită de la interlocutorul nostru, fără să aruncăm o privire asupra ei,

lucru care în Japonia indică o lipsă de respect. Mi s-a spus că ar trebui să iau cartea de vizită oferită, cu o grijă deosebită, să o țin cu ambele mâini și să o studiez preț de câteva secunde înainte să o așez într-un suport destinat special păstrării cărților de vizită (acest sfat a venit puțin prea târziu — tocmai strecurasem în grabă o carte de vizită în buzunarul de la haină fără să îi acord nici măcar o privire fugară). Talentul de a se adapta intercultural la sensibilitățile sociale pare să fie legat de empatia cognitivă. Managerii care sunt capabili să îmbrățișeze o astfel de perspectivă își îndeplinesc mai bine sarcinile dincolo de ocean, aparent pentru că pot

să identifice rapid normele
în vigoare pe măsură ce
asimilează modelele mentale
specifice unei culturi date.
Regulile și cutumele despre
„ce se cuvine și ce nu” pot să
creeze bariere invizibile
atunci când oamenii
provenind din culturi diferite
muncesc împreună. Un
inginer austriac angajat într-
o companie olandeză se
plângea: „Se pune mare preț
pe dezbateri în cultura
olandeză; crești în spiritul
respectului față de ea încă
din primii ani de școală.
Acolo oamenii o consideră
necesară. Însă mie nu îmi
face plăcere acest gen de
dezbateri; consider că este
deranjantă — prea
conflictuală. Pentru mine,
provocarea interioară este să

nu o iau personal, să rămân
conectat la ce se discută și
să simt că este vorba despre
respect în timpul
confruntării de idei."
În afară de cultură, regulile
jocului se modifică în mare
măsură și în funcție de
persoana în compania căreia
suntem. Există bancuri pe
care poți să le spui celor mai
buni prieteni ai tăi, dar pe
care nu ar trebui să i le spui
niciodată șefului.
Atenția la contextul în care
ne aflăm ne ajută să
identificăm anumite semnale
sociale subtile care ne pot
ghida conduita. Persoanele
care pot să se armonizeze cu
contextul lor social
acționează cu tact, indiferent
de situația în care se găsesc.
Știu nu doar ce să spună și

să facă, dar în același timp,
la fel de important, ce să *nu*
spună sau să *nu* facă. Ele
urmează în mod instinctiv
algoritmul universal pentru
respectarea etichetei,
comportându-se în moduri
care îi fac pe ceilalți să se
simtă în largul lor.
Sensibilitatea față de felul în
care se simt ceilalți, ca
reacție față de ce fac sau ce
spun aceștia, ne ajută să ne
strecurăm cu succes pe
terenul minat al relațiilor
sociale.
Este posibil să fim conștienți
de astfel de norme (cum să
te îmbraci vinerea la
serviciu, să mănânci doar cu
mâna dreaptă în India), însă
atenția față de normele
implicite este în mare
măsură intuitivă, o

capacitate direcționată de-
jos-în-sus. Simțul nostru
înnăscut despre ce se cuvine
din punct de vedere social
pune stăpânire pe noi ca un
sentiment cu care trăim în
adâncul ființei noastre;
atunci când suntem „pe din
afară” este vorba despre
manifestarea fizică a lui „Nu
se cuvine să fac lucrul
acesta”. Am putea să
identificăm unele semnale
subtile de stânjeneală sau
iritare din partea
persoanelor în a căror
companie ne aflăm.
Dacă nu ne dăm seama de
astfel de senzații de a fi „în
plus” din punct de vedere
social (sau dacă niciodată nu
le avem ca prioritate), vom
persista în eroare, incapabili
să înțelegem cât de mult

suntem pe dinafară față de cursul firesc al lucrurilor. O scanare a creierului pentru studierea atenției pe care o acordăm contextului social a evaluat funcția hipocampului, care este punctul central pentru circuitele neuronale care apreciază importanța circumstanțelor sociale. Zona anterioară a hipocampului se sprijină pe nucleul amigdaloid și joacă un rol-cheie în a menține acțiunile noastre adecvate la contextul social. Hipocampusul anterior, în tandem cu regiunea prefrontală, restricționează pornirea celui impuls de a face ceva inadecvat într-un anumit context.

Aceia care sunt cei mai
vigilenți față de contextele
sociale, consideră Richard
Davidson, au cea mai intensă
activitate și conectivitate
între aceste circuite ale
creierului, față de activitatea
redușă din circuitele
neuronale ale persoanelor
care par să nu fie în
concordanță cu acel context
social dat. Hipocampusul este
la lucru, spune el, pentru a
ne face să ne comportăm cu
totul altfel când suntem
împreună cu familia decât
atunci când suntem la locul
de muncă și, din nou, cu
totul altfel la birou,
comparativ cu atunci când
ne aflăm în compania
colegilor de muncă la un
pahar.

Conștientizarea contextului social ajută, de asemenea, la un alt nivel: întocmirea hărții rețelelor sociale dintr-un grup sau dintr-o școală nouă ori la locul de muncă — aptitudine care ne ajută să ne descurcăm bine în toate aceste relații umane. Persoanele care au o puternică influență organizațională pot, după cum s-a dovedit, nu doar să simtă fluxul de conexiuni personale, dar și să-i recunoască pe aceia ale căror opinii au cea mai mare influență și astfel, când este nevoie, să își concentreze atenția pentru a-i convinge pe aceia care, la rândul lor, îi vor convinge prin forța persuasiunii pe alții.

Există și oameni care sunt pur și simplu detașați de un anumit context social — cum este campionul de la jocurile video, care a petrecut atât de mult timp din viață ținut în fața unui monitor, încât odată, când a acceptat să se întâlnească într-un restaurant cu un ziarist, a rămas mut de uimire, neînțelegând de ce era așa de plin restaurantul într-o zi de Sf. Valentin.

Un alt gen de situație, împinsă la extrem, când o persoană poate să fie „pe dinafară” în ceea ce înseamnă citirea contextului social poate fi sesizată în cazurile de tulburare de stres posttraumatic, când persoana respectivă reacționează față de un

eveniment minor ca un autoturism care dă rateuri, de parcă ar fi un caz de extremă urgență, și se năpustește să se ascundă sub masă. Hipocampusul își restrânge volumul în cazul persoanelor diagnosticate cu TSPT, dar se dilată la loc atunci când simptomele se diminuează.-

Scindarea invizibilă a puterii

Miguel muncea cu ziua, fiind unul dintre nenumărații imigranți care au intrat ilegal în SUA din Mexic; se descurca modest din puținii bani care îi asigurau un trai amărât, de pe o zi pe alta, din câte un job ocazional: grădinărit, zugrăvit, curățenie în casă, orice.

în Los Angeles, lucrătorii angajați cu ziua pot fi văzuți devreme, dis-de- dimineață, la câte un colț de stradă, înșirați la o coadă care se întinde până la gura de metrou. Trecând pe lângă ei, localnicii încetinesc, opresc mașina și le propun câte o treabă pe care o au de rezolvat pe-acasă. într-o zi, Miguel a acceptat să se ocupe de grădinărit la una dintre localnice, dar, după o zi lungă și istovitoare de muncă, femeia a refuzat să îi dea banii promiși. Miguel a re trăit această dezamăgire atunci când a luat parte la un workshop de terapie în grup, unde fusese nevoit să interpreteze o dramă care era în fond cea a propriei vieți. Workshopul

respectiv era o punere în scenă a „teatrului celor obidiți”, fiind conceput să ajute un public relativ privilegiat să empatizeze cu realitatea emoțională a victimelor oprimirii sociale. După ce o persoană precum Miguel descrie un scenariu, un voluntar din public iese în față pentru a reinterpreta scena. Pentru Miguel, s-a întâmplat ca o femeie să-i joace rolul, adăugând ce credea ea ca ar fi fost o soluție posibilă pentru ca el să iasă din situația grea în care se afla.

„Ea își înfruntase șefa, spunându-i verde-n față de gândește”, mi-a relatat la ceva timp după aceea Brent Blair, acela care a regizat întregul spectacol.

Dar pentru Miguel asta nu era o opțiune: această abordare este viabilă în cazul unei femei din clasa de mijloc, însă nu este cu putință în cazul unui zilier imigrant.

Miguel a urmărit în tăcere această punere în scenă a propriei povești de viață, stând în picioare într-un colț al scenei. Blair a adăugat: „La sfârșit, el nu a mai putut să se întoarcă spre noi să vorbească despre cele trăite pe scenă — plângea. Miguel nu a priceput cât de obidit fusese până când nu și-a văzut propria poveste de viață pusă în scenă.” Contrastul dintre felul în care își imagina femeia situația lui și realitatea trăită de el scotea în evidență

modul în care s-a simțit:
nevăzut, neauzit, neperceput
— un neom, bun doar de
exploatat.
Când metoda funcționează,
persoane precum Miguel
dobândesc o nouă
perspectivă asupra sinelui
atunci când își urmăresc
propria poveste prin ochii
altora. Când cei din public
fac un pas în față și devin
actori, interpretând aceste
scene, în mod ideal ei
împărtășesc realitatea
persoanei oprimate,
„simpatizând” cu ea în
adevăratul sens al
cuvântului: trăind aceeași
pasiune sau suferință.
„Când comunică o experiență
emoțională, poți să înțelegi o
problemă trecând-o prin
filtrul felului tău de a simți și

de a gândi și să găsești soluții noi", spune Blair, care coordonează un program de masterat în artă teatrală la University of Southern California, unde folosește astfel de tehnici pentru a-i ajuta pe cei defavorizați. El a pus în scenă astfel de piese de teatru cu femei care au fost violate în Ruanda și cu membri ai unor găști de cartier din Los Angeles. Prin astfel de inițiative, Blair și-a asumat sarcina de a împărți oamenii în funcție de semnele imperceptibile ale statutului social și ale neputinței: tendința puternică de a-i marginaliza pe cei lipsiți de putere. Iar acest lucru slăbește forța empatiei.

Blair relatează un moment trăit de el la o conferință unde a sfârșit prin a se percepe prin ochii altcuiva mai puternic. Ascultase discursul unui CEO al unei companii mari de răcoritoare — un om recunoscut pentru obiceiul de a le acorda salarii derizorii angajaților săi — care vorbea despre modul în care compania lui îi ajuta pe copii să devină mai sănătoși. În timpul discuțiilor care au urmat după discursul managerului respectiv, Blair a formulat în mod intenționat o întrebare provocatoare: Cum este posibil să vorbești despre copii sănătoși fără să spui nimic despre salariile nedrepte pentru părinții lor?

CEO-ul a ignorat întrebarea
lui Blair și a trecut direct la
următoarea. Dintr- odată,
Blair s-a simți un fel de
nonpersoană.

Abilitatea celor care dețin
puterea de a respinge
persoanele incomode (și
adevărurile incomode)
neacordându-le atenție a
devenit un subiect care îi
preocupă pe specialiștii în
psihologie socială, care
descoperă o strânsă relație
între putere și acele
persoane cărora le acordăm
cea mai mare sau cea mai
mică atenție.-

Absolut firesc de înțeles, ne
concentrăm atenția asupra
persoanelor pe care le
prețuim cel mai mult. Dacă
ești sărac, depinzi de relații

solide cu prietenii și familia,
de care s-ar putea să ai
nevoie când vei căuta ajutor,
cum ar fi când ai nevoie de
cineva să stea cu
prichindelul tău de patru ani
până te întorci acasă de la
slujbă. Oamenii care dispun
de puține resurse „au nevoie
să se sprijine pe alții”, spune
Dacher Keltner, psiholog la
University of California,
Berkeley.

Așadar, persoanele cu
venituri modeste sunt în mod
special atente la cei din jur
și la nevoile lor.

Pe de altă parte, oamenii cu
venituri consistente pot să
cumpere ajutorul de care au
nevoie — plătesc pentru o zi
la un centru de îngrijire sau
chiar angajează o persoană
care să se ocupe de casă, de

copil, cu condiția să aibă o prezență discretă. Aceasta înseamnă, susține Keltner, că bogații își pot permite să fie mai puțin conștienți de nevoile altor semeni și, în acest fel, să fie mai puțin atenți la ei și la suferințele lor.

Cercetările lui Keltner au scos la lumină această tendință de desconsiderare într-o ședință de numai cinci minute.- Subiecții cu mai multă dare de mână (cel puțin aceia care fac parte din rândul studenților americani) manifestă mai puține semne de angajare în relații, cum ar fi să stabilească un contact vizual, să încline din cap în semn de aprobare și să râdă în semn de încuviințare, și

mai multe semne care
trădează lipsa de interes,
cum ar fi să se uite la ceas,
să se joace distrați cu pixul,
mâzgălind ceva pe hârtie,
sau să se fâțâie agitați pe
scaun. Studenții provenind
din familii bogate par să fie
persoane distante, în timp ce
aceia din familii mai puțin
înstărite par să fie mai
angajați, mai calzi și
expresivi.
În cadrul unui studiu
desfășurat de cercetători din
Olanda, persoane străine și-
au povestit unele altora
episoade tulburătoare din
viață, cum ar fi decesul unei
persoane dragi sau un divorț
ori pierderea unei iubiri,
trădarea în dragoste sau
suferințe experimentate în

copilărie, de pildă episoade de hărțuire.- Din nou, cu cât era mai puternică o persoană într-o astfel de pereche, cu atât mai mult avea tendința să fie mai indiferentă: să simtă mai puțin din suferința celuilalt, să fie mai puțin empatică și să nu știe ce-i compasiunea. Persoanele din grupul de cercetare condus de Keltner au constatat existența unor diferențe similare în acordarea atenției comparând persoanele aflate în fruntea ierarhiei dintr-o organizație cu acelea aflate la baza ei în ceea ce privește aptitudinea de a citi emoții din expresia facială.² În orice fel de interacțiune, persoana care deține mai multă putere

are tendința să își ațintească
privirea asupra celeilalte
persoane mai puțin decât o
fac ceilalți și este mai posibil
să întrerupă și să
monopolizeze conversația —
toate acestea însemnând o
lipsă de atenție.

Dimpotrivă, persoanele cu
un statut social mai modest
au tendința să se descurce
mai bine la teste care
evaluează acuratețea
empatică, cum ar fi citirea
emoțiilor altora când le
privesc chipul — chiar din
mișcările mușchilor din jurul
ochilor. Prin fiecare fel de
evaluare ele își concentrează
atenția asupra celor din jur
mai mult decât o fac
persoanele cu un statut mai
înalt.

Trasarea hărții atenției pe baza conexiunilor de putere scoate la iveală o metrică simplă: de cât timp are nevoie persoana A să răspundă la un e-mail primit de la persoana B? Cu cât cineva ignoră mai mult timp un e-mail până când se decide în cele din urmă să răspundă, cu atât are mai multă putere socială relativă. Trasează harta numărului de răspunsuri de-a lungul ierarhiei unei întregi organizații și vei obține un grafic extrem de exact al reputației sociale actuale. Șeful lasă e-mailuri fără răspuns timp de ore sau zile; cei aflați cât mai jos în ierarhie, la baza piramidei, răspund în doar câteva minute.

Există un algoritm care exprimă această situație, o metodă de sondare a datelor numită „detectarea automată a ierarhiei sociale”, dezvoltată la Columbia University.- Când a fost aplicată la arhiva traficului de e-mailuri de la Enron Corporation, înainte ca această organizație să se închidă, metoda a identificat în mod corect rolurile managerilor de top și ale subordonaților doar evaluând cât timp le-a luat să răspundă la e-mailurile unei anumite persoane date. Serviciile de informații au aplicat aceeași metodă și în cazul grupărilor suspecte de teroriști, punând cap la cap

înlănțuirea factorilor de
influență pentru a identifica
figurile centrale.
Puterea și statutul social
sunt extrem de relative,
variind de la o întâlnire între
subiecții umani la alta. În
mod efectiv, când studenții
apartinând unor familii
bogate se imaginau
discutând cu cineva care
avea un statut social și mai
înalt decât al lor, ei își
îmbunătățeau abilitatea de a
citi emoții pe chipurile
celorlalți.

Locul în care ne
percepem pe
scara socială pare
să determine cât
de multă le

atenție acordăm
celor din jur: mai
vigilenți când ne
simțim
subordonați, mai
puțin vigilenți
când ne simțim
superiori.
Corolarul e
simplu. Cu cât îți
pasă mai mult de
cineva, cu atât
mai multă atenție
îi vei acorda și, cu
cât îi vei acorda

mai multă atenție,
cu atât mai mult
îți va păsa de
persoana
respectivă.
Atenția se
întrepătrunde cu
iubirea

.Note:

1 Prințul-consort Philip,
citată în Ferdinand Mount,
„The Long Road to Windsor”,
Wall Street Journal, 14
noiembrie 2011, p. A15.

2 Kim Dalton *et al.*, „Gaze
Fixation and the Neural
Circuitry of Face Processing
in Autism”, *Nature
Neuroscience*, nr. 8, 2005,

pp. 519-526. Richard Davidson a venit cu această explicație în cazul persoanelor diagnosticate cu autism, sugerând că incapacitatea lor de a înțelege ce este potrivit într-un context social provine dintr-o deficiență în dobândirea intuiției sociale.

3 Chestiune aflată încă în discuție, unele studii evidențiind acest efect, în timp ce altele nu.

4 Vezi Michael W. Kraus *et al.*, „Social Class Rank, Threat Vigilance, and Hostile Reactivity”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37, nr. 10, 2011, pp. 1376-1388.

5 Michael Kraus și Dacher Keltner, „Signs of Socioeconomic Status”,

Psychological Science, 20,
nr. 1, 2009, pp. 99-106.

6 Gerben A. van Kleef *et al.*, „Power, Distress, and Compassion", *Psychological Science*, 19, nr. 12, 2008, pp. 1315-1322.

7 Michael Kraus, Stephane Cote și Dacher Keltner, „Social Class, Contextualism, and Empathic Accuracy", *Psychological Science*, 21, nr. 11, 2010, pp. 1716-1723.

8 Ryan Rowe *et al.*, „Automated Social Hierarchy Detection Through Email Network Analysis", Proceedings of the 9th WebKDD and 1st SNA-KDD 2007 Workshop on Web Mining and Social Network Analysis, 2007, pp. 109-117.

PARTEA AIV-A

CONȘTIENTIZARE A CONTEXTULUI MAI LAR

GCAPITOLUL 12

Tipare, sisteme și disfuncții sistemice

ÎN TIMP CE SE AFLA ÎNTR-
O VIZITĂ într-un sat indian
așezat la poalele Munților
Himalaya, o clipă de
neatenție și o mișcare
greșită când a pășit pe
trepte aveau să îl ținutiască
pe Larry Brilliant la pat timp
de câteva săptămâni. Pentru
a-și omorî orele
interminabile pe care trebuia
să le petreacă în acel cătun
izolat, a rugat-o pe soția lui,
Girija, să caute la biblioteca
locală orice fel de carte
despre monede indiene —
fusesse un pasionat

colecționar de monede încă
din copilărie.
Lucrurile acestea se
petreceau cam în aceeași
perioadă când l-am întâlnit
pentru prima oară pe dr.
Larry, așa cum îi spun
prietenii. Ca medic, se
alăturase inițiativei
Organizației Mondiale a
Sănătății de vaccinare a
populației din întreaga lume
contra variolei. Îmi amintesc
cum îmi spunea pe atunci că,
afundându-se în studiul
cărților despre monedele din
India antică, începuse să
înțeleagă mai bine istoria
rețelelor de schimburi
comerciale din acea parte a
lumii.
Odată ce apetitul lui pentru
colecționarea de monede
redevinise greu de stăpânit,

imediat ce s-a pus pe
picioare dr. Larry a început,
pe parcursul călătoriilor prin
India, să viziteze bijutieri
locali, care de multe ori
vindeau monede de aur și de
argint la kilogram. Unele
dintre ele erau foarte vechi.
Printre ele se găseau
monede datând din timpul
Imperiului Kushan, care în
cel de-al II-lea secol d.H.
administra din capitala
Kabul un ținut ce se întindea
de la Marea Arai până la
Benares. Monedele din
perioada Kushan aveau
aceleași format cu acelea ale
unei alte civilizații apuse,
bactrienii, descendenți ai
soldaților greci lăsați în
avanposturi după retragerea
lui Alexandru cel Mare din
teritoriile ocupate în Asia.

Acele monede depăneau o poveste tulburătoare. Pe una dintre fețele monedelor populației Kushan se afla imaginea regelui lor dintr-o anumită perioadă; cealaltă față a monedei prezenta imaginea unui zeu. Locuitorii Kushan practica zoroastrismul, o religie foarte răspândită la vremea respectivă. Dar diverse monede Kushan înfățișau nu numai zeitatea persană, ci și o mare diversitate de divinități, precum Shiva sau Buddha, împrumutate din panteonul persan, egiptean, grec, hindus și roman — chiar al unor popoare aflate la mare distanță de teritoriile Kushan. întrebarea este cum putea în secolul al II-lea un imperiu al

căruia nucleu politic și administrativ se afla în Afghanistanul de astăzi să asimileze atât de multe informații despre alte religii — și să respecte zeitățile acestora — aflate la o depărtare atât de mare de granițele lui? Răspunsul se găsește în sistemele economice din vremea respectivă. Imperiul Kushan a favorizat, pentru prima oară în istoria omenirii, o legătură protejată între rutele de schimburi comerciale deja înfloritoare ale bazinului Oceanului Indian și Drumului Mătăsii. Populația Kushan era în contact permanent cu negustorii și oamenii spirituali ale căror rădăcini se întindeau din bazinul

mediteranean până la
Gange, din Peninsula
Arabică până în deserturile
din nord-vestul Chinei.
Dar Brilliant a avut parte și
de alte revelații similare.
„Am descoperit nenumărate
monede romane în sudul
Indiei și am încercat să îmi
imaginez cum au ajuns
acolo. S-a demonstrat că
romanii, al căror imperiu se
întindea până la Marea Roșie
în Egipt, se îndreptau spre
teritoriile Arabiei pe mare și
ajungeau în Goa pentru a
face negoț. Ai putea să mergi
invers cu deducțiile și să afli
de unde proveneau aceste
monede vechi pentru ca apoi
să intuiești care erau rutele
comerciale ale acelor
vremuri îndepărtate.”

Pe atunci, dr. Larry tocmai își încheia activitatea medicală în zona Asiei de Sud, dedicată implementării programului de eradicare a variolei sub egida OMS, acțiune cu răspândire globală încununată de un succes la scară planetară; era pe punctul de a se îndrepta spre University of Michigan, unde urma să obțină o diplomă de master în domeniul sănătății publice. Își dădea seama că investigațiile lui minuțioase despre rutele comerciale se potriveau de minune cu ce urma să aprofundeze în cadrul universității din Michigan.

„Am optat pentru cursuri despre analiza sistemică și am studiat epidemiologia.

Acest amestec de alegeri se potrivea perfect cu modul meu de gândire. Mi-am dat seama că a merge pe urmele răspândirii unei epidemii era în mare parte ca și cum ai merge pe urmele unei civilizații străvechi, cum era aceea a populației Kushan, cu toate semnele ei arheologice, lingvistice și culturale presărate de-a lungul drumului parcurs." Pandemia de gripă din 1918, de exemplu, a ucis un număr de aproximativ 50 de milioane de oameni în întreaga lume. „După câte se pare, a început în Kansas și s-a răspândit la început în rândul trupelor americane care se deplasau în afara granițelor țării în timpul Primului Război Mondial",

afirmă dr. Larry. „Gripa aceea a mărșăluit prin toată lumea cu viteza vapoarelor cu aburi și a trenului Orient Express. Astăzi, o pandemie se poate răspândi cu viteza unui Boeing 747.”

Să luăm și exemplul poliomielitei, o boală cunoscută în lumea antică, dar foarte puțin. „Ce a făcut ca poliomielite să devină o epidemie a fost fenomenul urbanizării; în orașele mari, oamenii împărțeau un singur sistem de apă, și acela poluat, în loc să aibă acces la apă din propria fântână. O epidemie exemplifică dinamica unui sistem. Cu cât ești mai capabil să gândești în mod sistemic, cu atât mai mult vei reuși să urmărești calea pe care s-au răspândit

monedele, arta, religia sau boala. A înțelege cum își urmează drumul monedele pe rutele comerciale seamănă cu analiza răspândirii unui virus." Acest gen de identificare a unui tipar indică o minte capabilă de o gândire sistemică. Această abilitate ne ajută să detectăm cu ușurință un detaliu grăitor într-un evantai larg de elemente vizibile (gândește-te la „Where's Waldo"). Dacă faci să treacă prin fața unei persoane într-un flash scurt imaginea unei înșiruii de puncte și îi ceri să spună cât de multe sunt, cei mai eficienți evaluatori ar trebui să fie aceia care gândesc sistemic. Darul acesta este cel mai bine pus în evidență,

să spunem, în domenii precum proiectarea de software sau găsirea de soluții în pentru salvarea unor ecosisteme aflate în pericol.

Un „sistem” se rezumă la un set de tipare, ordonate după niște reguli. Recunoașterea tiparului operează în circuitele neuronale din cortexul parietal, deși regiunile specifice ale unei „arhitecturi a sistemelor creierului” mai extinse — dacă există într-adevăr — nu au fost deocamdată identificate. Se pare că nu există niciun fel de rețea sau de circuite neuronale în creier specializate în acest sens, care să ne înzestreze cu înclinația naturală pentru înțelegerea sistemelor.

învăţăm cum să citim şi să
facem slalom printre sisteme
graţie unor abilităţi de
învăţare generală, cu care
ne-a înzestrat neocortexul.
Astfel de talente corticale —
cum sunt acelea din
domeniul matematicii sau
tehnologiei — pot fi
multiplicate cu ajutorul
calculatoarelor. Această
particularitate plasează
gândirea sistemică în afara
conştiinţei de sine şi a
empatiei, care operează pe
baza circuitelor neuronale
orientate spre ţinte
specifice, în mare măsură
direcţionate de-jos-în-sus.
Este nevoie doar de puţin
efort pentru a învăţa mai
multe despre sisteme, dar
pentru a ne descurca în viaţă
avem nevoie de puncte forte

în această diversitate de modalități de concentrare a atenției, cât și de cele două care se manifestă într-un mod mai natural.

Disfuncții sistemice și scenarii de coșmar

O perspectivă sistemică a gândirii a fost pusă în aplicare de dr. Larry în timpul activității desfășurate la actualul loc de muncă, în calitate de director la Skoll Global Threats Fund, al cărui mandat constă în evitarea unor pericole care planează asupra întregii omeniri, printre care conflictele din Orientul Mijlociu, proliferarea armelor nucleare, amenințarea pandemiilor, schimbările climatice și posibile conflicte declanșate de lipsa apei.

„Identificăm punctele fierbinți, locurile de unde ar putea să înceapă necazurile. Să luăm exemplul apei potabile sau pe acela al tensiunii create între cele trei națiuni care dețin arme nucleare — Pakistan, India și China. Aproximativ 95% dintre rezervele de apă ale Pakistanului sunt folosite pentru nevoile din agricultură, iar India, care se află în amonte, deține cele mai multe dintre izvoarele principale. Pakistanezii cred că India manipulează captările de apă și barajele de pe teritoriul ei și controlează când și cât de multă apă primește Pakistanul. Iar în amonte de India se află China, despre care indienii cred că ar fi

aceea care controlează
debitul de apă provenind din
Munții Himalaya."
Dar nimeni nu știe cât exact
debitul anumitor râuri și
fluctuațiile în funcție de
anotimp sau cât de multe
baraje și stăvilare
controlează acest flux de
apă, unde se află și cu ce
scop. „Aceste date sunt
învăluite în mister, un fel de
unealtă politică a celor trei
guverne", spune dr. Larry.
„De aceea, noi sprijinim
strângerea de date dintr-o
sursă externă demnă de
încredere și facem asta într-
un mod transparent. Acest
lucru va face posibilă
trecerea la următoarea
etapă: analiza nodurilor-
cheie și a punctelor
nevralgice."

O reacție rapidă va fi esențială pentru prevenirea oricărei posibile pandemii de gripă cu răspândire globală în viitor, cauzată de mutații de tulpini pentru care niciunul dintre noi nu are imunitate. Cu toate acestea, o asemenea reacție nu va avea nicio șansă să fie testată în avans; situația creată va fi prima din istorie (nu existau Boeinguri 747 în timpul ultimei pandemii din 1918); iar mizele sunt atât de ridicate, încât nu e loc de greșeli. Aceste aspecte se numără printre cele mai amenințătoare, clasând o pandemie ca fiind o problemă „dezastruoasă” — nu în sensul unui „rău”, ci mai degrabă vrând să

însemne una extrem de greu de rezolvat.
De cealaltă parte, soluțiile la încălzirea globală ridică o problemă delicată: responsabilitatea nu îi revine doar unei singure autorități, care are pe agendă sarcina de găsi soluția salvatoare; timpul se scurge, persoanele care caută rezolvări ale problemei figurează printre aceia (noi toți) care au cauzat apariția ei, iar politicile guvernamentale neagă importanța pe care ea o va avea pentru viitorul nostru.-
Mai mult, atât o posibilă pandemie, cât și actualul proces de încălzire globală sunt ceea ce am putea numi „disfuncții”, situații în care

un eveniment destabilizator
interacționează într-un
sistem de probleme
interconectate.- Astfel, după
cum subliniază dr. Larry,
acestea sunt dileme
inimaginabil de complicate,
iar numeroasele date de care
avem nevoie lipsesc.
Sistemele sunt practic
invizibile pentru ochiul liber,
dar modurile lor de
funcționare pot fi redată
privirii dacă adunăm date
din suficient de multe surse,
pe care manifestările
dinamicii lor le aduc în raza
de concentrare a atenției. Cu
cât există mai multe date, cu
atât devine mai clară harta
întregului. A sosit momentul
să intrăm în era datelor care

întregesc imaginea de ansamblu.
La câțiva ani după vremea când colecționa monede în India, dr. Larry a devenit directorul executiv și unul din fondatorii Google.org, brațul nonprofit al Google. În această calitate, el a dat viață uneia dintre cele mai răspândite și apreciate aplicații pentru colectarea datelor care să contureze o imagine de ansamblu: identificarea focarelor de gripă. O echipă de voluntari a Google, alcătuită din tehnicieni care lucrau cu epidemiologi din cadrul Centers for Disease Control and Prevention, au analizat un număr uriaș de ocurențe lingvistice care făceau referire la febră sau durere

legate de simptomele de gripă.-
„Am folosit zeci de mii de computere care lucrau simultan pentru a căuta fiecare tastare-cheie pe Google în decurs de cinci ani pentru a crea un algoritm care să anticipeze apariția focarelor de gripă", își amintește dr. Larry. Algoritmul final identifică focarele de gripă în decurs de o zi, în comparație cu intervalul de două săptămâni, cât le ia de obicei celor de la centrele pentru controlul și prevenirea bolilor pentru a observa punctele fierbinți de izbucnire a bolii pe baza rapoartelor primite de la medici. Un program de

procesare a datelor pentru crearea imaginii de ansamblu analizează o cantitate imensă de informații; folosirea datelor recepționate de pe Google pentru a identifica focarele de gripă a constituit una dintre primele aplicații ale datelor pentru obținerea imaginii de ansamblu puse la dispoziția publicului larg — ceea ce a ajuns să fie cunoscut drept „informații colective”. Datele care furnizează imaginea de ansamblu ne ajută să știm încotro se îndreaptă atenția colectivă. Aplicațiile sunt nelimitate. De exemplu, analizând cine se conectează cu cine — *via* apeluri telefonice, tweeter,

sms-uri și altele — se poate observa cum arată sistemul nervos uman al unei organizații, trasând harta conectivității. Persoanele hiperconectate sunt, de regulă, cele mai influente: lianții sociali ai unei organizații, deținătorii de informații sau brokerii care dețin puterea.

Iată una dintre aplicațiile comerciale cu o importanță covârșitoare pentru obținerea imaginii de ansamblu: o companie producătoare de telefoane mobile a folosit metodologia pentru a analiza apelurile telefonice pe care le inițiau clienții ei. Acest demers a condus la identificare unor așa-zise „căpetenii de trib”, indivizi care au primit și au

dat numărul cel mai mare de legături telefonice unui grup restrâns de persoane cu care aveau afinități. Compania a descoperit că, dacă un astfel de lider beneficia de un nou serviciu de telefonie pe care îl oferea compania, cei din anturajul lui aveau toate șansele să procedeze în mod similar, la rândul lor. De cealaltă parte, dacă liderul renunța la serviciul de telefonie în favoarea altuia, cei din „tribul lui” îi urmau exemplul.-

„Atenția organizațională s-a concentrat asupra informațiilor interne”, îmi spunea Thomas Davenport, un specialist care urmărește aplicațiile imaginii de ansamblu. „Am stors cât mai mult suc cu putință din

aceste fructe. Așa încât ne-am întors la informațiile externe — internetul, coarda sensibilă a clientului, riscul pe care îl ridică lanțul de aprovizionare al produsului și altele de acest gen."

Davenport, cu ceva timp în urmă director la Accenture Institute for Strategic Change, făcea parte din personalul de la Harvard Business School pe vremea când discutam despre acest subiect. „Ce ne trebuie nouă este un model ecologic cu ajutorul căruia să putem studia mediul informațiilor externe — tot ce se întâmplă în contextul din preajma companiei care ar putea să aibă un impact asupra ei", a adăugat el.

Informațiile pe care le primește o organizație de la sistemele ei electronice, susține Davenport, pot să fie mai puțin utile în comparație cu acelea venite din alte surse. Iar un motor de căutare poate să îți pună la dispoziție o multitudine de date, dar nu și contextul pentru a înțelege tabloul mai larg, ca să nu mai vorbim despre semnificația esențială înglobată în acele informații. Ce face ca datele să fie mai utile este persoana care le deține.- în mod ideal, persoana care deține informațiile se va îndrepta spre ceea ce contează, va da de o parte restul, va stabili un context pentru ce înseamnă acele date și va

face toate aceste lucruri într-un mod care să demonstreze de ce sunt ele vitale — și, astfel, va capta atenția oamenilor.

Cei mai buni curatori nu numai că așează datele într-un context care să aibă semnificație, ci ei știu și ce întrebări să formuleze. Când l-am interviewat pe Davenport, el tocmai scria o carte care îi încuraja pe administratorii de proiecte să obțină imaginea de ansamblu, punându-le și întrebări de genul: Suntem capabili să definim exact problema care ne interesează? Ne aflăm în posesia datelor care ne sunt necesare? Care sunt ipotezele din spatele

algoritmului pe care îl
alimentează datele?
Reușește modelul să
direcționeze harta acestor
ipoteze spre realitate?-

Cu ocazia unei
conferințe
organizate de
MIT despre
obținerea datelor
care asigură
imaginea de
ansamblu, unul
dintre vorbitori
sublinia ideea că
persistența crizei
financiare din

2008 se datorează
unei erori de
metodologice,
ținând cont de
faptul că
fondurile de
investiții de tip
hedge din întreaga
lume s-au
prăbușit. Uimitor
este faptul că
modelele
matematice
înglobate în
datele care

asigură imaginea
de ansamblu sunt
niște simplificări,
în ciuda cifrelor
seci la care
conduc ele,
matematica din
spate depinde de
anumite modele și
ipoteze, care pot
să îi păcălească
pe aceia care le
utilizează
manifestând mult
prea multă

încredere în
rezultatele lor. La
aceeași
conferință,
Rachel Schutt,
expert în
statistică la
Google Research,
observa că știința
studiului datelor
necesită mai mult
decât să deții
aptitudini
matematice: ea îi
pășionează și pe

aceia care
manifestă
curiozitate pentru
lucruri dintr-un
registru larg de
zone de interes, și
pe aceia a căror
inventivitate este
stimulată de
propria
experiență — nu
doar de date. La
urma urmelor, cea
mai strălucită
intuiție se

bazează pe un
volum uriaș de
date, beneficiind
de recolta bogată
a întregii noastre
experiențe de
viață, trecută prin
filtrul minții
umane.

²Note:

1 K. Levin *et al.*, „Playing It Forward: Path Dependency, Progressive Incrementalism, and the «Super Wicked» Problem of Global Climate Change”, *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 50, nr. 6, 2009.

- 2 Russell Ackoff, „The Art and Science of Mess Management”, *Interfaces*, februarie 1981, pp. 20-26.
- 3 Jeremy Ginsberg *et al*, „Detecting Influenza Epidemics Using Search Engine Query Data”, *Nature*, nr. 457, 2009, pp. 1012-1014.
- 4 Informații oferite de Thomas Davenport de la Harvard Business School.
- 5 Dar a aduce oameni în ecuația furnizării de informații poate să complice totodată lucrurile: între ei se infiltrează invidia, fiecare dorind să dețină controlul asupra datelor, iar lupta internă și politica organizațională pot să împiedice împărtășirea datelor sau pot să ducă la

publicarea datelor obținute
și la evitarea ignorării lor.
6 Cartea lui Thomas
Davenport, în curs de
apariție, intitulată provizoriu
„Keeping Up with the
Quants”, a fost citată în
Steve Lohr, „Sure, Big Data
Is Great: but So Is Intuition”,
New York Times, 30
decembrie 2012, p. 3.
7 Lohr, „Sure, Big Data Is
Great”.

CAPITOLUL 13 **Incapacitatea de a** **vedea sistemul în** **ansamblu**

MAU PIAILUG PUTEA SĂ
CITEASCĂ în stele și nori, în
învolverările apelor
oceanului și în cârdurile de
păsări în zbor, de parcă le-ar
fi văzut pe ecranul unui GPS.
Mau obișnuia să se

folosească de toate aceste
talente ale lui când se avânta
singur în mijlocul Pacificului
de Sud, fără să aibă în
preajmă nimic altceva decât
cerul, timp de săptămâni la
rând, folosindu-se doar de
cunoștințele lui despre
lumea mărilor, pe care le
învățase de la bătrânii din
locul său natal, atolul
Satawal din Arhipelagul
Insulelor Caroline.
Născut în 1932, Mau a fost
ultimul supraviețuitor dintre
nativii care practicau
străvechea artă polineziană
de „a descoperi calea”: se
afla la cârma unei pirogi și,
folosindu-se de o tehnică
transmisă de la strămoși,
traversa astfel sute de
kilometri de la o insulă la
alta. A descoperi calea

presupune să înțelegi
profund sistemele, să citești
cele mai subtile semnale,
cum ar fi temperatura sau
salinitatea apei de mare, să
știi pe unde plutesc în larg
de epave și resturi de
mecanisme descompuse, să
citești tiparele după care
zboară păsările de mare,
căldura, viteza și direcția în
care bat vânturile, variațiile
curenților marini și cum urcă
pe cer stelele și ce
configurații celeste își aleg
noaptea. Toate acestea se
înscriu într-o hartă care
compune un model mental
despre locurile unde
urmează să descopere
insule, lucruri de demult pe
care le-a învățat ascultând
povești și cântece și intrând
în dansul clanului său.

Toate l-au ajutat pe Mau să
piloteze o pirogă în stilul
polinezian, străbătând cei 3
800 de kilometri din Hawaii
până în Tahiti, o călătorie
care în 1976 i-a făcut pe
antropologi să înțeleagă că
insularii din vremuri
străvechi puteau să
traverseze Pacificul de Sud
în mod curent, făcând
drumul dus-întors de la o
insulă îndepărtată la alta.
Însă după o jumătate de
secol, timp în care Mau a
păstrat această
conștientizare perfecționată
a sistemelor naturale,
polinezienii s-au orientat
spre instrumentele de
navigație moderne ale lumii
contemporane, înțelepciunea
moștenită de el de la

strămoși era pe cale de
dispariție.
O asemenea călătorie a
stârnit un val de însuflețire
în domeniul studierii acestei
arte de a descoperi calea,
împărtășită de nativii din
Pacificul de Sud, un interes
care continuă să se
manifeste și astăzi. La
cincizeci de ani după reușita
inițiativei sale de a descoperi
calea, Mau a re trăit
momentul în fața câtorva
învățăcei pe care a început
să-i antreneze.
Asemenea cunoștințe,
transmise mai departe timp
de generații, de la să-i
antreneze vârstnici la tineri,
sunt dovada cunoștințelor pe
care s-au bazat oamenii
locului pentru a supraviețui
într-un anumit areal

ecologic, ajutându-i să își
procure elementele de bază
ale existenței, cum ar fi
hrana, siguranța,
îmbrăcăminte și adăpostul.
De-a lungul istoriei omenirii,
conștientizarea sistemelor —
detectarea și trasarea hărții
tiparelor și a ordinii
specifice, care sunt adânc
înglobate în haosul aparent
al lumii naturale — a fost
stimulată de acest impuls
stringent de supraviețuire pe
care l-au resimțit populațiile
indigene de a-și înțelege
ecosistemul local. Ei trebuie
să știe ce plante sunt toxice,
care sunt hrănitoare sau
vindecătoare; unde să
găsească apă potabilă și de
unde să culeagă plante
tămăduitoare și să își
procure hrana; cum să

citească semnele care
anunță schimbări
meteorologice.
Aici este tot secretul.
Suntem pregătiți biologic să
mâncăm și să dormim, să ne
împerechem și să avem grijă
de odraslele noastre, să
reacționăm prin tactica
„luptă sau fugi” și să ne
manifestăm toate celelalte
reacții de supraviețuire
întipărite în gene. Dar, așa
cum am văzut, nu deținem
niciun sistem neuronal
dedicat înțelegerii sistemelor
mai mari, în cadrul cărora se
petrec toate acestea.
La prima vedere, sistemele
sunt invizibile pentru
creierul nostru — nu avem o
percepție directă asupra
niciunui sistem dintre acelea
care ne conturează

realitatea vieții de zi cu zi.
Le înțelegem în mod
indirect, prin modele
mentale (semnificația
tiparelor de creștere a
valurilor, cea a constelațiilor
și a zborului păsărilor de
mare sunt fiecare asemenea
modele) și luăm măsuri în
funcție de ele. Cu cât aceste
modele sunt mai ancorate în
date din realitate, cu atât
sunt mai eficiente
intervențiile noastre (de
exemplu, trimiterea unei
rachete spre un asteroid). Cu
cât sunt mai puțin ancorate
în date din realitate, cu atât
vor fi mai puțin eficiente
(prea mult accent pus pe
politica educațională a unei
guvernări).
Aceste cunoștințe
tradiționale își trag seva din

lecțiile însușite cu efort, care
au devenit între timp
cunoaștere împărtășită de
cei care alcătuiesc o
populație, așa cum este
știința de a folosi
proprietățile de vindecare
ale anumitor plante
medicinale. Iar generațiile
mai în vârstă le transmit
tinerilor acest cumul de
cunoștințe tradiționale.
Unul dintre ucenicii lui Mau,
Elizabeth Kapu'uwailani
Lindsey, originară din
Hawaii și antropolog
specializat în etnonavigație,
a început să colaboreze la
National Geographic Society.
Misiunea ei: operațiuni de
salvare a moștenirii
etnografice, conservarea
cunoștințelor și tradițiilor

indigene pe cale de
dispariție.

„Mare parte din actuala
situație, în care avem de-a
face cu pierderea
cunoștințelor cu specific
local, are drept cauză
aculturația și colonizarea,
precum și marginalizarea
înțelepciunii native
străvechi, strategie
practicată astăzi de multe
guverne”, îmi spunea ea.

„Aceste tradiții sunt
transmise mai departe în
multe moduri. Dansul
hawaiian, de exemplu, era
un cod al mișcării și
melodiilor care redau
genealogia, astronomia și
legile naturale, precum și
povestea vremurilor de
demult cu care a început
istoria noastră culturală.

Mișcările dansatorului,
liniile melodice și sunetul
tobelor *pahu* întăreau
semnificația mesajului.
Inițial, acestea erau practici
sacre. Mai târziu, odată cu
sosirea misionarilor, au fost
considerate imorale de
aceștia. Doar începând cu
anii 1970, în timpul
renașterii noastre culturale,
străvechiul dans *hula* sau
hula kahiko, a ajuns din nou
în prim-plan. Până atunci,
versiunea modernă a acestui
dans devenise doar o formă
de divertisment pentru
turiști."

Mau a studiat ani buni, cu
mulți învățați de-ai locului:
bunicul lui a ales ca nepotul
să înceapă să învețe cum să
navigheze când Mau avea
doar cinci ani. De atunci,

Mau s-a aflat dintotdeauna
în preajma bărbaților mai în
vârstă decât el, pregătindu-
le pirogile când aceștia
plecau să pescuiască;
obișnuia să-i însoțească
atunci când străbăteau apele
oceanului, ascultându-le
poveștile de lupi de mare —
și secretele navigării
întreșute în istorisirile lor
— în serile când cinsteau
împreună un pahar. Una
peste alta, a studiat cu șase
cărmaci de pirogă foarte
iscusiți.

Astfel de cunoștințe specifice
pentru tradiția locală
reprezintă semințe ale
cunoașterii esențiale, ce
trebuie să știi în domeniile
fundamentale, și au dat
naștere astăzi mai multor
ramuri științifice. Această

dezvoltare s-a organizat de la sine, probabil pentru a împlini un instinct înnăscut de supraviețuire care ne îndeamnă să înțelegem lumea din jurul nostru. Cultura a fost un salt uriaș pentru *Homo sapiens*, după cum se vedește în formarea limbajului și a unei rețele cognitive împărtășite a înțelegerii, care transcende bagajul de cunoștințe și durata de viață trecătoare a oricărui individ și pe care omul se poate baza ca pe niște lucruri esențiale de care are nevoie și care vor fi transmise noilor generații. Tradițiile unei culturi se împart în funcție de experiența fiecăruia: există moașe și vindecători, războinici și constructori,

agricultori și țesători.
Fiecare dintre aceste
domenii poate fi împărtășit
cu alții, iar aceia care dețin
cel mai bogat rezervor de
înțelegere în fiecare dintre
aceste domenii îi pot învăța
și pe alții.
Moștenirea cunoștințelor
locale a constituit un aspect
crucial al evoluției noastre
sociale, modul în care o
cultură a transmis mai
departe următoarelor
generații înțelepciunea
acumulată în decursul
timpului. În zorii evoluției,
grupurile umane primitive ar
fi putut să prospere sau să
dispară, în funcție de
inteligenta colectivă care îi
ajuta să citească ecosistemul
local: să anticipeze
momentele-cheie propice

pentru semănatul
semințelor, culegerea
recoltelor și așa mai departe;
așa au apărut cele dintâi
calendare.

Dar, cum epoca modernă a
pus la dispoziție mecanisme
care le iau locul unor astfel
de cunoștințe tradiționale —
busola, ghidul navigatorului
și, în cele din urmă, hărți
online —, indigenii au
adoptat pe scară largă
instrumente moderne, uitând
de tradițiile lor, cum este
aceea de a descoperi calea
cea bună pe mare.

Astfel, asemenea cunoștințe
tradiționale au dispărut în
același timp cu aproape
fiecare formă tradițională de
expertiză care facilita
intrarea în armonie cu
sistemele naturii. Primul

contact al indigenilor cu
lumea din afara lor
marchează începutul unei
perioade de uitare treptată a
tradițiilor.

Când am stat de vorbă cu
Lindsey, tocmai se pregătea
să se îmbarce spre Asia de
Sud-Est, să ia contact cu
populația Moken, niște
nomazi ai mării. Exact
înainte ca valul tsunami din
2004 să măture insulele pe
care locuiau în bazinul
Oceanului Indian, indigenii
Moken „și-au dat seama că
păsările încetaseră să mai
cânte, iar delfinii înotau
îndepărtându-se cât mai
mult de țărm spre largul
oceanului”, mi-a spus
Lindsey. „Așa încât aceștia s-
au urcat în mare grabă în
ambarcațiunile lor și s-au

avântat cât mai departe în
largul oceanului, acolo unde
creasta valului uriaș tsunami
urma să aibă cea mai mică
înălțime când avea să treacă
pe lângă ei. Niciun moken nu
a fost rănit."

Alte populații — care
uitaseră de mult să mai
asculte cântecul păsărilor și
să privească reacțiile
delfinilor, modul în care ar fi
trebuit să procedeze când
vedeau cum se comportă
aceste specii — au pierit.
Lindsey este îngrijorată că
indigenii Moken au fost
forțați să renunțe la viața lor
de nomazi ai mărilor și să se
stabilească pe pământurile
din zona continentală a
Thailandei și Burmei. O
asemenea inteligență
ecologică poate să dispară

din memoria colectivă în
decursul unei singure
generații, pe măsură ce vor
dispărea formele prin care
ea este transmisă.
Lindsey — crescută de
indigenii din Hawaii — îmi
spunea: „Am fost învățată de
bătrânii înțelepți că, atunci
când te avâți în inima
pădurii să culegi flori pentru
ghirlande sau plante pentru
doctorii, nu trebuie să rupi
decât un anumit număr de
inflorescențe sau frunze de
pe fiecare ramură. Când ai
terminat de cules, pădurea
ar trebui să arate ca și cum
tu nu ai fost niciodată acolo.
Astăzi, copiii merg de multe
ori în zonele împădurite
lăsând în urma lor gunoaie
sau pungi de plastic și rup
fără milă crengile copacilor.”

Această tendință de a uita de sistemele naturii din jurul nostru m-a pus de multă vreme pe gânduri, îndeosebi în timp ce studiam neputința noastră colectivă de a percepe semnalele care ne anunță iminența unui pericol pentru specia umană. Părem a fi, în mod curios, incapabili să percepem un mod care să ne conducă la prevenirea consecințelor nefaste ale sistemelor umane, cum sunt acelea din industrie sau comerț.

Iluzia înțelegerii

Iată care era dilema și oportunitatea pentru un retailer național de prim rang: magazinele care îi comercializau produsele raportau că aproape 65% din totalul revistelor tipărite pe

teritoriul Statelor Unite ale Americii nu fuseseră niciodată vândute. Acest procent reprezenta un cost anual care se ridica la sute de milioane de dolari pentru întregul sistem, dar nicio parte din sistem nu putea să fie înlocuită de una singură. Astfel încât lanțul de retail — printre cei mai mari furnizori de reviste din țară — a fuzionat cu un grup editorial care includea și distribuția de reviste, în încercarea de a găsi o cale de a rezista pe piață. Pentru industria periodicelor, amenințată de presa digitală și de scăderea vânzărilor, chestiunea era extrem de urgentă. Ani la rând, nimeni nu reușise să rezolve această problemă;

toată lumea se resemnase,
ridicând din umeri a
neputință. Acum breasla era
gata să examineze situația
cu un ochi critic.
„Era vorba despre o risipă
uriașă, fie că te uiți la ea din
perspectiva costurilor reale,
a tăierilor masive de copaci
sau a emisiilor de carbon”,
îmi spunea Jib Ellison, CEO
la Blu Skye Consulting,
adăugând: „Găsim aceeași
situație în cele mai multe
lanțuri de aprovizionare:
acestea au fost construite în
secolul al XIX-lea având în
minte ce era mai profitabil
de vândut, nu
sustenabilitatea sau
reducerea pierderilor. Când
o parte din acel lanț se
optimizează de una singură,

tendința este să inducă un regres în întregul lanț." Una dintre cele mai mari necunoscute consta în aceea că agenții de publicitate plăteau ținând cont de tirajul revistelor în care apăreau reclamele lor, nu de cât de multe se vindeau. Dar o revistă „în circulație” ar putea să stea foarte bine pe raft fără să se vândă săptămâni sau luni bune și abia după aceea să fie cumpărată. Așadar, editorii erau nevoiți să se întoarcă la agenții lor de publicitate și să le explice de ce puseseră la punct o nouă bază pentru a-i taxa. Lanțul de retail a analizat care sunt revistele cel mai bine vândute și în ce magazine. S-a constatat, de

exemplu, că *Roadster* ar fi putut să se vândă bine pe cinci piețe, dar să fie complet nevandabilă pe alte cinci. Lanțul era capabil să se adapteze, schimbând locul în care mergeau revistele cu locul în care erau dorite. Una peste alta, diversele ajustări în funcție de cererile de pe piață au redus pierderile cu până la 50%. Iar acest procentaj nu reprezenta un câștig doar pentru mediul înconjurător, ci crea mai mult spațiu pe raft pentru alte produse și conducea la economii semnificative de bani. Rezolvarea unor astfel de probleme necesită să vezi sistemele care sunt deja în joc. „Ne uităm după o

problemă sistemică pe care niciun jucător nu poate să o rezolve de unul singur — nu o persoană, un guvern, o companie", îmi spunea Ellison. Primul pas către rezolvarea dilemei revistei era pur și simplu să-i aducă pe toți jucătorii la aceeași masă, să joace împreună.¹ „Incapacitatea de a vedea realitatea sistemică este principalul lucru cu care ne confruntăm în munca noastră", declara John Sterman, șef al catedrei Jay W. Forrester de la Sloan School of Management din cadrul MIT. Forrester, mentorul lui Sterman, a fost unul dintre fondatorii teoriei sistemelor, iar Sterman a fost expert în sistemele *go-to*

timp de ani buni la MIT,
conducând Systems
Dynamics Group din cadrul
acestei instituții.
Cartea lui despre gândirea
sistemică, care își găsește
aplicații în organizații și alte
entități complexe, subliniază
ideea fundamentală conform
căreia ce credem noi că sunt
„efecte secundare” sunt
impropriu numite astfel. Într-
un sistem nu există efecte
secundare — doar efecte,
anticipate sau nu. Ceea ce
credem noi că sunt „efecte
secundare” reflectă doar
înțelegerea noastră
deficitară asupra acelui
sistem. Într-un sistem
complex, observă el, cauza și
efectul pot să fie mai
îndepărtate în timp și spațiu
decât ne dăm noi seama.

Sterman dă exemplul dezbaterilor pe marginea automobilelor electrice cu „emisii zero”.² Acestea nu sunt în realitate „emisii zero” din perspectiva unui sistem, dacă își obțin electricitatea cu care funcționează dintr-o rețea de energie electrică realizată în mare parte în uzine care funcționează pe bază de cărbune și care produc poluare. Și chiar dacă energia este generată, să spunem, în ferme solare, întreaga planetă plătește un preț pentru emisiile de gaze care produc efectul de seră în locurile în care sunt produse panourile solare și alimentarea cu energie a

lanțului lor de
aprovizionare.-
Unul dintre cele mai nefaste
efecte ale incapacității de a
vedea realitatea sistemică se
produce atunci când liderii
implementează o strategie
pentru a rezolva o problemă,
dar ignoră dinamica
realității sistemice.
„Este un coșmar fără
sfârșit”, spune Sterman.
„Respiri ușurat pentru scurt
timp, însă după aceea
problema revine, de cele mai
multe ori sub o formă mai
dramatică față de cum era
înainte.”
Ambuteiaje? Soluția lipsită
de perspectivă înseamnă să
te apuci să construiești mai
multe șosele și cu mai multe
benzi. Măsura aduce
ușurarea pe termen scurt,

descongestionând traficul.
Dar pentru că acum este mai
simplu să alegi o rută
ocolitoare, tocmai acele
drumuri înseamnă oameni,
magazine și locuri de muncă
răspândite pe toată
suprafața regiunii
respective. Traficul pe
termen lung se intensifică
până când ambuteiajele și
întârzierile sunt la fel de
dezastruoase (sau chiar mai
rău) față de cum erau
înainte; traficul începe să
crească până când devine
atât de obositor să mergi cu
mașina, încât deplasările pe
acele drumuri se reduc.
„Buclele de feedback
reglează congestia în trafic”,
afirma Stermen. „De fiecare
dată când se înregistrează o
mai mare capacitate pentru

trafic, oamenii fac mai multe deplasări cu autoturismul, se mută cu locuința mai departe, cumpără mai multe mașini. Pe măsură ce oamenii se răspândesc pe suprafețe mai extinse, tranzitul de masă își pierde viabilitatea. Ești prins într-o capcană."

Credem că suntem blocați din cauza unui ambuteiaj, dar ambuteiajul în sine se creează din dinamica sistemelor de autostradă. Deconectarea dintre astfel de sisteme și modul cum relaționăm cu ele începe odată cu distorsiunile din modelele noastre mentale. Îi învinovățim pe ceilalți șoferi că au blocat drumul, dar nu reușim să luăm în considerare dinamica

sistemelor care i-a adus în această situație.
„în cea mai mare parte a timpului”, observă Sterman, „oamenii pun pe seama evenimentelor apropiate în timp și spațiu tot ce li se întâmplă lor, când în realitate este vorba despre rezultatul dinamicii unui sistem mai mare, în interiorul căruia ei sunt înglobați”.
Problema ajunge să se complice odată ce cădem în capcana a ceea ce se numește „iluzia profunzimii explicative”, din cauza căreia ne simțim încrezători în felul nostru de a înțelege un sistem complex, în realitate neavând decât o cunoaștere superficială. Încearcă să-ți explici în detaliu cum

funcționează o plită electrică
sau de ce creșterea
concentrației de dioxid de
carbon din atmosferă
sporește descărcările
electrice, iar natura iluzorie
a înțelegerii noastre asupra
sistemelor devine mai
evidentă.-
Pe lângă neconcordanța
dintre modelele noastre
mentale și sistemele pe care
ele presupun că le
cartografiază, mai există și
impedimente cu mult mai
profunde: sistemele noastre
perceptive și emoționale
sunt absolut oarbe când vine
vorba să le recunoască.
Creierul uman a fost modelat
de ceea ce ne-a ajutat pe noi
și pe înaintașii noștri să
supraviețuim într-o lume
nemiloasă, în special în

epoca geologică a
Pleistocenului (începând cu
2 milioane de ani până
aproximativ cu 12 000 de ani
în urmă, când a început să se
dezvolte agricultura).
Suntem perfect adaptați să
sesizăm orice foșnet de
frunze care ne-ar putea
avertiza că se apropie de noi
un tigru ce stă la pândă. În
schimb, nu suntem înzestrați
cu posibilitatea de a simți
subțierea stratului de ozon
din atmosferă și nici
substanțele cu potențial
cancerigen din particulele
lichide pulverizate în aerul
pe care îl respirăm. Ambele
amenințări pot să ne fie
fatale în cele din urmă, dar
creierul nostru nu deține un
radar care să le detecteze
direct.

Cum să transformi invizibilul în palpabil

Problema nu constă doar în dezacordul perceptiv. Dacă rețeaua noastră de circuite neuronale emoționale (în mod special amigdala, centrul declanșator pentru reacția de tip „luptă sau fugi”) ar percepe o amenințare iminentă, ea ne-ar inunda cu un val de hormoni, cum sunt cortizolul și adrenalina, care ne pregătesc să facem față situației fie ripostând, fie luând-o la sănătoasa. Dar acest lucru nu se întâmplă dacă aflăm de posibile pericole care ar putea să se ivească în decurs de câțiva ani sau în secolele ce vor urma; amigdala abia dacă se dezmoștește.

Circuitele neuronale ale amigdalei, concentrate în zona mediană a creierului, operează în mod spontan, de-jos-în-sus. Ne bazăm pe ea ca să intrăm în alertă în fața unui posibil pericol și să ne spună de ce este nevoie ca să acordăm atenție de urgență. Dar circuitele neuronale automate, de obicei atât de prompte în îndrumarea atenției noastre, nu au la dispoziție un aparat perceptiv sau încărcătura emoțională pentru depistarea sistemelor și a pericolelor provocate de ele. În astfel de situații, pe ecranul monitorului nu se înregistrează nicio activitate. „Este mai simplu să înlocuiești o reacție de răspuns spontană,

direcționată de-jos-în-sus, cu un raționament direcționat de-sus-în-jos decât să ai de-a face cu absența totală a unui semnal", observă Elke Weber, psiholog la Columbia University. „Dar așa stau lucrurile atunci când se pune problema să te ocupi de aspecte ce țin de mediul înconjurător. Nimic din ce se petrece aici, în Hudson Valley, în această superbă și liniștită zi de vară, nu îmi spune că planeta continuă să se încălzească.”

„În mod ideal, o parte a atenției mele ar trebui să se îndrepte într-acolo — este vorba despre un pericol pe termen lung”, adaugă Weber, a cărei activitate include printre altele sarcina de consiliere a specialiștilor din

cadrul National Academy of Sciences cu privire la procesul de luare a deciziilor în probleme legate de mediul înconjurător.- „Dar nu există niciun mesaj direcționat de-jos-în-sus căruia să îi acordăm atenție, nimic care să spună «Pericol iminent! Fă ceva!», așa încât este mult mai greu să abordezi problema. Nu remarcăm ce nu este vizibil — și nici sistemele mentale nu ne alertează atenția. Este ceva similar cu alegerea de a pune sau nu bani deoparte pentru zile negre sau pensionare. Când ne înfruptăm dintr-un desert delicios, nu primim niciun semnal care să ne spună «Dacă o ții tot așa, o să te duci pe lumea cealaltă cel

mult în trei ani de zile». Și
când îți cumperi cea de-a
doua mașină nervoasă, nimic
nu pare să îți spună: «O să
regreți tu, când vei
îmbătrâni și nu or să te mai
țină balamalele!»"

Dr. Larry, a cărui misiune
include combaterea
fenomenului de încălzire
globală, pune problema
astfel: „Este de datoria mea
să vă conving că există gaze
fără miros, fără gust,
invizibile, care se adună în
atmosferă și care încet-încet
absorb căldura Soarelui
pentru că omul folosește în
continuare combustibili
fosili. Este un tribut greu de
suportat. De fapt, știința ne
pune în față datele", adaugă
el. Peste două mii de oameni
de știință au pus cap la cap

ceea ce ar putea constitui
cea mai rafinată coordonare
de rezultate a cercetării
științifice din istorie:
Comitetul de Experți
Interguvernamentali pentru
Schimbări Climatice. Aceștia
s-au angajat într-un astfel de
demers pentru a-i convinge
pe oamenii care nu sunt la
curent cu ce se petrece că
trebuie să își dea seama de
existența acestor pericole.
„Dacă locuiești în Insulele
Maldive sau în Bangladesh,
iminența pericolelor ți se
poate părea îndepărtată”,
observă dr. Larry.
„Dimensiunea temporală
este o mare problemă: dacă
ritmul încălzirii globale s-ar
accelera, rezumându-se la
câțiva ani în loc de câteva
secole, oamenii ar acorda

mai multă atenție. Dar situația se aseamănă cu aceea a datoriei naționale: *O las în seama nepoților mei — sunt sigur că se vor gândi ei la o soluție până la urmă.*" După cum remarcă Stermann, „schimbările climatice se vor întinde o bună bucată de vreme la linia orizontului, pe care noi nu o putem vedea, așa încât este greu să îi convingi pe oameni de existența ei. Doar problemele imediate și mici ne captează atenția, nu cele mari, amenințătoare, care ne vor ucide.” Cu ceva vreme în urmă, supraviețuirea triburilor de vânători-culegători depindea de acuitatea armonizării ecologice. Astăzi, avem la îndemână luxul de a trăi în

confort, folosindu-ne de
ajutoare artificiale. Sau ni se
pare că avem acest lux. Dar
aceleași moduri de a
înțelege lumea care ne-au
făcut să fim dependenți de
tehnologie ne-au amăgit spre
o oarbă indiferență față de
starea lumii naturale —
atitudine care ne pune în
pericol.

De aceea, pentru
a face față
provocării unei
prăbușiri
iminentă a
realității
sistemice, avem
nevoie să

fabricăm un gen de proteză pentru mintea umană

.Note:

1 Cu siguranță, „sistemul” care ar intra în această cameră ar fi doar o parte componentă a unor sisteme mai mari, care constituie un angrenaj complex, în mijlocul schimbării de la formatul tipărit la cel digital.

2 John D. Sterman, *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*, McGraw-Hill, New York, 2000.

3 Vezi cartea mea *Inteligența ecologică* (Curtea Veche Publishing, 2009) pentru mai multe detalii despre lanțurile de

aprovizionare, emisii de dioxid de carbon și adevăratul preț pe care îl plătește mediul înconjurător pentru ceea ce a creat omul. Sau vezi filmul de 20 de minute al lui Annie Leonard, „The Story of Stuff”, <http://www.storvofstuff.org>.

4 Conceptul de „iluzie a profunzimii explicative” a fost propus inițial de grupul de cercetare al psihologului Frank Keil de la Yale și a fost extins de la aplicarea la sisteme pur mecanice sau naturale la cele sociale, economice și politice. Vezi, de exemplu, Adam L. Alter *et al.*, „Missing the Trees for the Forest: A Construal Level Account of the Illusion of Explanatory Depth”, *Journal of Personality and Social*

Psychology, 99, nr. 3, 2010, pp. 436-451. Această iluzie se poate regăsi în cartea de față, atunci când este implicată în favorizarea intuițiilor cu largă deschidere pe care m-am bazat când am descris o mare diversitate de sisteme cognitive, emoționale, sociale și neuronale. Acest risc este implicit în articolele științifice. Acesta este motivul pentru care cartea de față are numeroase note suplimentare, utile pentru acela care doresc să urmeze în continuare firele înțelegerii. Felicitările mele celor care au citit nota de față.

5 Vezi Elke Weber, „Experience-Based and Description-Based

Perceptions of Longterm
Risk: Why Global Warming
Does Not Scare Us (Yet)",
Climatic Change, nr. 77,
2006, pp. 103-120.

CAPITOLUL 14

Amenințări mai mult sau mai puțin îndepărtate

AȘA CUM ÎMI MĂRTURISEA

ODATĂ yoghinul indian

Neem Karoli Baba, „poți să
faci planuri pentru o sută de
ani de acum încolo, dar nu
știi ce se va întâmpla nici în
clipa următoare".

De cealaltă parte, William
Gibson, cunoscut autor de
ciberpunk, observă: „Viitorul
este deja aici. Numai că el
nu a fost repartizat în mod
uniform."

Ce putem să știm despre
viitor se află undeva între

două perspective: avem ceva
intuiții, însă există
întotdeauna posibilitatea ca
un eveniment imprevizibil și
rarisim, de genul „lebedă
neagră”, să șteargă tot ce
exista până atunci.-
în urmă cu două decenii,
prin anii 1980, Shoshona
Zuboff își făcea cunoscută, în
cartea *In the Age of the
Smart Machine*, viziunea că
începutul erei
calculatoarelor avea să
aplatizeze ierarhia din
organizații. Acolo unde
altădată cunoașterea
însemna putere și, în acest
fel, cei mai puternici
strângeau cu lăcomie
informațiile de care
dispuneau, sistemele unei
noi tehnologii deschideau

porțile pentru accesul
tuturor la date.
La vremea când scria Zuboff,
viitorul acela era fără
îndoială uniform repartizat
— internetul nu exista încă,
nici vorbă de *cloud*, YouTube
sau- Anonymous. Dar astăzi
(și, cu siguranță, mâine),
fluxul de informații se
răspândește cu și mai multă
libertate, nu doar în
interiorul unei organizații, ci
și la nivel global. Un
negustor de fructe furios își
dă singur foc într-o piață
publică din Tunisia,
aprinzând scânteia pentru
Primăvara arabă.
Iată două momente grăitoare
pentru destinul ființei umane
care nu știe niciodată ce
urmează să se întâmple în
următoarea clipă:

previziunea lui Thomas
Robert Malthus din 1798,
conform căreia o creștere a
populației ar putea rezuma
existența umană la o „luptă
neîntreruptă pentru a
câștiga spațiu și hrană”,
prinsă în capcana unei
spirale descendente care o
supune sordidului și
foametei; și avertismentul lui
Paul R. Ehrlich din 1968,
care sugera „creșterea-
bombă a populației”, având
ca rezultat o criză
alimentară majoră în 1985.
Malthus nu a reușit să
prevadă apariția Revoluției
industriale și modurile în
care producția de masă a
făcut ca tot mai mulți
oameni să se bucure de o
viață mai lungă. Calculele lui
Ehrlich au omis apariția

„revoluției verzi”, care a accelerat producția alimentară luând-o înaintea curbei ascendente a populației.
Epoca dominată de antropocentrism, care a început odată cu Revoluția industrială, marchează prima epocă geologică în care activitățile unei specii — noi, ființele umane — degradează în mod inexorabil o mână de sisteme globale care susțin viața pe Pământ.
Vorbim despre o epocă a sistemelor aflate în coliziune. Sisteme umane specializate pentru construcții, energie, transporturi, industrie și comerț atacă zilnic modul de funcționare al sistemelor

naturale, cum sunt ciclurile
de azot și de carbon,
dinamica bogată a
ecosistemelor, rezervele de
apă utilizabilă și altele
asemenea.- Mai mult, în
ultimii 50 de ani, acest
proces a cunoscut ceea ce
oamenii de știință numesc
„marea accelerare”, odată cu
creșterile concentrației de
dioxid de carbon din
atmosferă, printre alți
indicatori ai apropiatelor
crize ale sistemelor,
intensificându-se într-un ritm
din ce în ce mai accelerat.-
Amprenta ecologică la scară
planetară, observa Ehrlich,
este produsul a trei forțe: ce
consumă fiecare dintre noi,
cât de mulți suntem și
metodele pe care le punem

în aplicare pentru a obține produsele pe care le consumăm. Folosindu-se de aceste trei unități de măsură, Royal Society din Marea Britanie și-a propus să evalueze capacitatea portantă a planetei noastre pentru umanitate — numărul maxim de ființe umane pe care Pământul îl poate susține fără să se înregistreze un colaps în sistemele care susțin viața. Concluzia specialiștilor: acesta depinde de mai multe variabile. Cea mai mare necunoscută a fost nivelul îmbunătățirilor din tehnologie. China, de exemplu, și-a extins într-un mod îngrijorător capacitatea de producere a electricității din exploatarea cărbunelui

și, mai recent, și-a sporit într-un ritm rapid capacitățile de utilizare a energiei solare și eoliene. Rezultatul: proporția de CO₂, raport de gaze emise relativ la producția economică din China, a scăzut până în jurul a 70% în ultimii 30 de ani (deși aceste cifre ascund în spatele lor continuarea unei dezvoltări uimitor de rapide a uzinelor de generare a energiei electrice pe baza arderii cărbunelui în „fabrica lumii viitorului”).- Pe scurt, revoluțiile tehnologice pot să ne salveze de noi înșine, lăsându-ne să folosim resursele în moduri care să protejeze sistemele vitale care susțin planeta — dacă putem să găsim acele metode care nu doar crează

noi probleme sau le ascund
pe cele vechi.

Sau cel puțin așa sperăm.
Dar nicio forță economică
puternică nu încurajează
astfel de revoluții ale
tehnologiei pe termen lung.
Creșterile pe termen scurt
sunt atinse în mare parte
deoarece companiile pot să
economisească bani, nu
datorită sustenabilității *per*
se.

De exemplu, în timpul crizei
economice care s-a
declanșat în 2008, nivelurile
de CO₂ începeau să scadă în
Statele Unite ale Americii nu
datorită asumării
responsabilității de către
guvern, ci grație forțelor de
pe piață — mai puțină
cerere, plus gaze naturale
mai ieftine, având în vedere

că uzinele de producere a energiei electrice înlocuiau cărbunile (deși poluarea la nivel local și problemele de sănătate cauzate de fracturarea hidrolică la extragerea gazelor de șist creează alte bătăi de cap). După cum am văzut, unghiul mort din felul în care creierul uman percepe realitatea poate să contribuie la această disfuncție de sistem. Aparatul perceptiv al creierului uman se adaptează în cel mai armonios mod cu putință la un registru de modalități de manifestare a atenției, care și-a demonstrat virtuțile în lupta pentru supraviețuire a speciei umane. În timp ce suntem dotați cu o

concentrare a atenției de
finețea unei lame de oțel
pentru a identifica semantica
unui zâmbet sau a unei
încruntări din sprâncene,
bodogănit de om ursuz și
scâncete de bebeluș, așa
cum am văzut, avem un
radar neuronal nul față de
amenințări la adresa
sistemelor globale care
susțin existența umană. Ele
sunt mult prea macro- sau
micro- pentru noi ca să le
putem observa în mod
nemijlocit. De aceea, când
suntem puși față în față cu o
știre care face referire la
aceste amenințări globale,
circuitul neuronal ale
atenției noastre au tendința
să dea semne de neputință.
Mai grav este faptul că
tehnologiile de bază de care

dispunem azi au fost
inventate cu mult înainte ca
noi să avem vreun indiciu
despre amenințarea pe care
o reprezintă ele pentru
planetă. Jumătate din
volumul de emisii de CO₂
provenind din industrie se
datorează modului în care
producem oțel, ciment,
plastic, hârtie și energie.
Este adevărat că suntem
capabili să reducem în mod
substanțial volumul acestor
emisii de dioxid de carbon,
aducând îmbunătățiri
acestor metode de fabricare
a produselor, dar la fel de
adevărat este că ne-ar fi cu
mult mai bine dacă le-am
reinventa în întregime, astfel
încât ele să nu aibă efecte

negative sau chiar să reaprovozioneze planeta. Ce poate să facă rentabilă această reinventare? Un factor neobservat de Ehrlich și de ceilalți care au încercat să găsească soluția la această dilemă: transparența ecologică. A ști unde să îți concentrezi atenția într-un sistem face cu adevărat diferența. Să luăm cazul celei mai mari disfuncții de sistem cu care se confruntă specia umană: suicidul în masă în ritm lent, pe măsură ce sistemele umane degradează sistemele globale care susțin viața la nivel planetar. Putem să începem să dobândim o înțelegere mai profundă asupra nivelului acestei degradări aplicând analiza

ciclului de viață (ACV) la produsele și procesele care au cauzat-o.

Pe parcursul propriului ciclu de viață, un simplu borcan din sticlă, de exemplu, trece prin aproape 2 000 de etape succesive. În fiecare etapă, ACV poate să evalueze numeroase date, începând de la emisiile degajate în aer, apă și sol până la alte aspecte ale efectului asupra sănătății umane sau degradării unui ecosistem. A adăuga sodă caustică la compoziție pentru obținerea sticlei — una dintre aceste etape — reprezintă 6% din pericolul pe care îl ridică borcanul de sticlă pentru ecosisteme și 3% din influența lui nocivă asupra sănătății umane; 20% din

rolul pe care îl joacă
borcanul în procesul de
încălzire globală provine din
activitatea uzinelor de
producere a energiei
electrice care alimentează
fabrica unde este produsă
sticla. Fiecare dintre cele
659 de ingrediente folosite
pentru fabricarea sticlei are
propriul profil de ACV. Și tot
așa, la nesfârșit.
Analizele ciclurilor de viață
pot să ne pună la dispoziție
un noian uriaș de informații,
copleșindu-i chiar pe cei mai
înfocați ecologiști. Un sistem
de informații conceput să
înglobeze toate aceste date
despre ciclul de viață ar
putea să ofere descurajant
de multe informații, milioane
sau miliarde de precizări
despre date. Și totuși, a săpa

în marea de date poate, de exemplu, să indice în mod exact unde anume în istoria vieții acelui obiect pot schimbările să ușureze cât mai simplu greutatea lăsată de amprenta ecologică.-

Nevoia de concentrare a atenției asupra unei ordini mai puțin complexe (fie că este vorba despre ordonarea debaralei de acasă, dezvoltarea unei strategii de afaceri sau analizarea datelor legate de ACV) reflectă un adevăr fundamental. Ne ducem existența în interiorul unor sisteme extrem de complexe, dar le modificăm deși ne lipsește capacitatea cognitivă de a le înțelege sau gestiona în totalitate.

Creierul nostru a soluționat această problemă găsind mijlocul de a face ordine în ce este complicat prin reguli simple de luare a deciziei. De exemplu, a ne conduce viața prin universul social complex compus din toți aceia pe care îi cunoaștem devine un lucru mai simplu dacă folosim încrederea ca pe o metodă empirică de organizare.-

Pentru a simplifica acest val uriaș de ACV, există un software promițător care se orientează spre cele patru efecte cu patru niveluri mai jos în lanțul de aprovizionare al unui produs.² Acest program ne pune la dispoziție cele aproximativ 20% dintre cauzele care au

generat aproximativ 80% dintre efecte — raport cunoscut drept „principiul lui Pareto”, conform căruia un volum redus de variabile reprezintă cauza pentru producerea celor mai multe efecte.

O asemenea metodologie a descoperirilor științifice determină dacă un val copleșitor de date are ca efect o descoperire uluitoare sau dacă vom suferi de pe urma supraaglomerării de informații. Această decizie („Am găsit!” *versus* „Prea multe informații”) este luată în regiunea prefrontală a creierului, unde își au locul circuitele din cortexul dorsolateral. Arbitrul acestui moment de cotitură

cognitivă își are sediul în
aceiași neuroni care
continuă să domolească
impulsurile turbulente ale
amigdalei. Când atingem un
prag de copleșire cognitivă,
cortexul prefrontal
dorsolateral renunță să se
mai împotrivească, iar
deciziile și alegerile noastre
iau din ce în ce mai mult o
întorsătură în rău, pe
măsură ce anxietatea
crește.- Am atins astfel axul
central al balanței, locul în
care prea multe date au ca
efect alegeri neinspirate.
Pentru ca lucrurile să
meargă bine, orientează-te
spre un număr gestionabil
de tipare încărcate de sens,
alese dintr-un flux mare de
date, și ignoră restul. Se

pare că detectorul nostru cortical pentru tipare este structurat pentru a simplifica într-o bună măsură complexitatea, reducând-o la reguli gestionabile de luare a deciziilor. O capacitate cognitivă care continuă să se dezvolte pe măsură ce trec anii este „inteligența cristalizată”: să recunoști ce contează, semnalul important dintr-o mare de zgomote. Unii preferă să îi spună „înțelepciune”.

Ce amprentă ai?

Sunt prins la rândul meu în capcana acestor sisteme, la fel ca oricare alt om. Și totuși, îmi este greu să scriu despre toate acestea fără să sune disonant; efectele acțiunilor noastre asupra

planetei ne induc în mod
firesc un sentiment de
vinovăție și ne deprimă.
Exact acest lucru vreau să îl
supun atenției în continuare.
Concentrându-ne asupra
efectelor nefaste ale
acțiunilor noastre, activăm
circuitul neuronal
responsabil pentru emoții
tulburătoare. Să ne amintim:
emoțiile ne ghidează atenția.
Iar atenția evită tot ce este
neplăcut.
Mă obișnuisem să cred că
transparența totală cu
privire la efectele negative
cauzate de ceea ce facem și
cumpărăm — conștientizarea
eco-amprentelor noastre —
ar putea să genereze de la
sine o forță de piață care ne-
ar încuraja pe toți să votăm
cu dolarii noștri, cumpărând

alternative mai bune.- Mi se
părea că ar fi fost o idee
grozavă, dar îmi scăpase din
vedere o realitate
psihologică. Concentrarea
unei atenții negative
conduce la descurajare și
dezangajare. Când centrii
neuronali din creier
responsabili pentru
tulburarea emoțională
preiau inițiativa,
concentrarea atenției
noastre se mută de la
tulburarea emoțională și de
la ideea de a o alina. Tânjim
după detașare.
De aceea, avem nevoie de o
lentilă cu focalizare pozitivă.
Intră pe
www.handprinter.org, un
website care te încurajează
să preiei inițiativa și să te

angajezi în modalități de îmbunătățire a ambientului. *Handprinter* se bazează pe date furnizate de ACV pentru a ne ghida în evaluarea obiceiurilor noastre (cum ar fi felul în care gătim, cum călătorim, cum ne încălzim și cum ne răcorim) pentru a extrage un set de reguli de bază care ne determină amprenta ecologică de carbon. Dar acesta este doar începutul. După aceea, *Handprinter* preia pentru procesare toate lucrurile utile pe care le facem — faptul că utilizăm energii regenerabile, că mergem pe bicicletă până la locul de muncă, că închidem termostatul în camera de zi — și ne pune la dispoziție o măsurătoare exactă pentru

binele pe care îl facem,
reducând efectele negative
ale amprente ecologice.
Suma tuturor obiceiurilor
noastre bune conduce la
determinarea valorii pe care
o are amprenta noastră
pozitivă. Ideea de bază:
continuă să faci
îmbunătățiri, astfel încât
amprenta pozitivă să devină
mai mare decât amprenta
ecologică. Odată ajunși în
acest punct, vom deveni un
factor pozitiv pentru planeta
noastră.
Dacă poți să îi convingi și pe
alții să îți urmeze modelul și
să adopte aceleași
schimbări, amprenta ta
pozitivă va crește
exponențial. *Handprinter*
este un instrument adaptat
pentru *social media*; el are

deja o aplicație dedicată pentru Facebook. Familii, magazine, echipe și cluburi, chiar orașe și companii pot să contribuie la creșterea amprentei pozitive când pun umărul laolaltă.

La fel pot face și școlile. Aceasta este o altă direcție de explorat în care Gregory Norris, cel care a dezvoltat site-ul *Handprinter*, vede un viitor extrem de promițător. Norris este un partizan al ecologiei industriale, care a studiat cu John Stermann în timp ce era la MIT, pentru ca apoi să predea în același loc disciplina analizei ciclului de viață al unui produs. Acum, el implementează teoria în cadrul unei școli din York, Mâine, contribuind astfel la

creșterea amprentei sale pozitive.
Norris conduce departamentul pentru dezvoltare sustenabilă de la Owens- Corning, o corporație uriașă care realizează produse din sticlă, ajungând să doneze 300 de pături și perdele termoizolatoare din fibră de sticlă pentru sistemele de încălzire a apei din școala amintită. În Măine, aceste pături termoizolatoare pot să reducă emisiile de dioxid de carbon într-o proporție semnificativă și să conducă la economii în gospodării ce se ridică în jurul sumei de 70 de dolari pe an din valoarea facturilor la utilități.—
Locuințele care primesc

aceste pături
termoizolatoare vor împărți
o parte din economiile lor cu
școala, care poate să
folosească acest numerar
pentru a realiza lucrări de
îmbunătățire în cadrul școlii,
rămânându-i suficient pentru
a cumpăra pături
termoizolatoare pe care să le
ofere altor două școli.—
Aceste două școli vor repeta
procesul, fiecare oferind
astfel de pături altor două
școli, urmând un tipar ce se
extinde încontinuu.
Calcularea unei asemenea
progresii geometrice este de
bun augur pentru
prognozarea unui efect de
transmitere progresivă a
undelor în întreaga regiune
și, după toate probabilitățile,
mult mai departe în afara ei.

în prima rundă, fiecare școală participantă este creditată în amprenta ei pozitivă cu o reducere de aproximativ 130 de tone de emisii de CO₂ pe an, pentru o estimare a vieții păturii termoizolatoare de cel puțin 10 ani. Dar *Handprinter* acordă totodată credite succesive pentru fiecare altă școală inclusă în acest lanț; în numai șase runde, care ar trebui să includă 128 de școli, adică o reducere a emisiilor de dioxid de carbon de aproximativ 16 000 de tone. Presupunând că vor exista noi „runde” la fiecare trei luni, aceasta ar putea să însemne 60 000 de tone pentru începutul celui de-al

treilea an și 1 milion în cel de-al patrulea.
„Calculul ACV pentru o izolare termină a sistemelor de încălzire a apei într-o locuință începe cu un semn negativ, atunci când vei evalua lanțul de aprovizionare și ciclul de viață al păturii izolatoare”, spune Norris. „Dar odată ce te familiarizezi cu efectele utilizării ei, la un anumit moment sensul devine în mod progresiv pozitiv pentru gazele care generează efectul de seră”, având în vedere că o locuință folosește mai puțină energie electrică provenind din uzinele de producere a energiei din arderea cărbunelui sau folosește mai

puține produse derivate din petrol drept combustibil.— Ampretele pozitive împing semnele negative (amprenta noastră ecologică) în spatele scenei și le aduc pe cele pozitive în prim-plan. Când suntem motivați de emoții pozitive, ceea ce facem este resimțit ca fiind mai încărcat de semnificație și impulsul de a acționa durează mai mult. Intenția rămâne mai mult timp în centrul atenției. Dimpotrivă, teama de efectele încălzirii globale ar putea să ne capteze atenția mai rapid, dar imediat ce am întreprins ceva și ne simțim un pic mai bine, avem senzația că nu mai este nimic de făcut. „În urmă cu 20 de ani, puțini erau aceia care acordau

atenție felului în care activitățile lor contau pentru emisiile de dioxid de carbon", observă Elke Weber de la Columbia University. „Nu exista o modalitate de a măsura efectul lor. Astăzi, amprenta ecologică de carbon ne pune la dispoziție o scală pentru evaluarea rezultatelor acțiunilor noastre, făcând mai simplu procesul de luare a acestor decizii: poți să fixezi un diagnostic pentru a ști cum stai. Acordăm mai multă atenție datelor pe care le măsurăm și stabilim ținte de atins în funcție de situație. Dar o amprentă ecologică este o scală negativă, iar emoțiile negative sunt factori slabi de motivare. De exemplu, poți să le atragi

atenția femeilor să își facă
examine medicale la sân
speriindu-le cu ce s-ar putea
întâmpla dacă nu ar face
aceste controale periodice.
Această tactică le captează
atenția pe termen scurt, dar,
pentru că frica este un
sentiment negativ, oamenii
vor avea suficient de multe
inițiative cât să își schimbe
starea în direcția bună —
după care, o vor ignora.
Pentru o schimbare pe
termen lung, ai nevoie de o
acțiune susținută. Un mesaj
pozitiv este acela care
spune: *Uite, asta înseamnă
acțiuni mai eficiente și,
odată cu folosirea acestei
scale, vei vedea efectele
binelui pe care îl faci prin
acțiunile tale — întrucât
continui pe drumul acesta, ai*

*șanse să te simți mai bine în
permanență de pe urma
felului în care procedezi. În
asta constă frumusețea
amprentelor pozitive."*

Inițiere în știința sistemelor

Raid on Bungeling Bay, unul
dintre primele jocuri video, îl
așeza pe jucător într-un
elicopter de unde își ataca
inamicul, care făcea parte
din forțele armate. Puteai să
bombardezi fabrici, drumuri,
debarcadere, tancuri,
avioane și vapoare.
Sau, dacă înțelegeai că jocul
trasa harta lanțului de
aprovizionare a inamicului,
puteai să câștigi recurgând
la o strategie mai
inteligentă: să îi bombardezi
mai întâi ambarcațiunile
destinate aprovizionării.

„Dar cele mai multe
persoane nu făceau altceva
decât să zboare fără o
direcție anume cu
elicopterul și să arunce în
aer tot ce le ieșea în cale cât
mai repede cu putință”,
spune designerul jocului,
Will Wright, mai bine
cunoscut ca fiind creierul din
spatele jocului SimCity și al
variantelor multiplayer ale
sale.— Una dintre cele dintâi
surse de inspirație ale lui
Wright în conceperea
acestor lumi virtuale a fost
lucrarea lui Jay Forrester de
la MIT (mentorul lui John
Sterman și unul dintre
cercetătorii care au pus
bazele teoriei moderne a
sistemelor), care în anii 1950
se număra printre primii
care au încercat să simuleze

un sistem viu cu ajutorul
unui computer.
Dacă astăzi se manifestă
unele îngrijorări justificate
cu privire la efectele sociale
ale jocurilor video asupra
copiilor, avantajul de a ști
cât de cât să te descurci cu
ele te ajută să ai o mai mare
dexteritate când vine vorba
despre învățarea regulilor
jocului într-o realitate
necunoscută. Jocurile îi
învață pe copii cum să
procedeze când intră în
contact cu sisteme
complexe. Ca să câștigi este
nevoie să fi dobândit un simț
intuitiv al algoritmilor
înglobați în joc și să îți
imaginezi cum să te orientezi
ca să te strecorei printre ei,

după cum subliniază Wright.

—

„încercări repetate și
aproximări succesive, o
logică urmând sensul
răsturnat al deducțiilor, care
se sedimentează în mintea ta
— adică toate modurile în
care copiii interacționează
cu jocurile —, acesta este
tipul de gândire pe care
școlile ar trebui să îl predea
copiilor. Pe măsură ce lumea
devine mai complexă”,
adaugă Wright, „jocurile
sunt cea mai bună disciplină
care te poate pregăti să îi
faci față”.

„Copiii sunt gânditori
înnăscuți ai sistemelor
naturale”, spune Peter
Senge, care a introdus
gândirea sistemică în
programa pentru învățarea

organizațională și, mai recent, a predat această disciplină în școli. „Cum ar fi să aveți trei puști de șase ani care se întreabă de ce se iau atât de des la hartă pe terenul de joacă și să își dea seama că au de-a face cu o buclă a feedbackului în care, spunând lucrurilor pe nume, ajung să se simtă răniți în sentimente, ceea ce îi face să spună din nou ce gândesc verde-n față și să se simtă și mai răniți în propriile sentimente — și totul să se termine cu o gâlceavă pe cinste?”

De ce să nu încorporăm acest gen de înțelegere în subiectul mai larg al educației, astfel încât copiii noștri să afle lecții practice de inițiere în navigarea după

stele, de pildă? Spune-i mai bine „inițiere în știința sistemelor”.

Gregory Norris a devenit membru al Center for Health and the Global Environment de la Harvard School of Public Health, unde a predat timp de mulți ani un curs despre ACV. Împreună cu acesta am participat la câteva ședințe de brainstorming, gândindu-ne cum ar fi dacă am include în programa școlară teoria sistemelor și ACV.

Să ne gândim pentru o clipă cum ar fi dacă uzinele de producere a energiei electrice ar emite mai puține particule nocive în condițiile în care locuințele ar utiliza o pătură termoizolatoare pentru dispozitivele de

încălzire a apei. Există două tipuri principale de particule, ambele fiind la fel de nocive pentru plămâni: particule fine care pătrund în țesuturile plămânilor și acelea care se formează odată cu oxidul de azot sau dioxidul de sulf și se transformă în particule care au același efect toxic. Aceste particule reprezintă o uriașă problemă pentru sănătatea populației, în special în zone urbane, cum sunt Los Angeles, Beijing, Mexico City și New Delhi, unde se întâmplă în mod frecvent ca unele zile să aibă un nivel ridicat de poluare. Organizația Mondială a Sănătății estimează că poluarea atmosferică dincolo

de zidurile casei cauzează înregistrarea a nu mai puțin de 3,2 milioane de decese anual în întreaga lume.— Având în vedere aceste date, devine utilă o oră de curs la școală despre sănătatea ființei umane sau una de matematică în care s-ar putea calcula pentru o zi superpoluată dintr-o metropolă indexul ce îi corespunde în „ani de viață ajustați în funcție de dizabilitate” (sau DALY; o unitate DALY echivalează cu pierderea unui an de sănătate în parametri optimi), calculând zilele de viață sănătoasă pierdute din cauza emisiilor de particule nocive. Calculul se poate face chiar și pentru un volum redus de expunere și

transferat în practică,
evaluând rolul acestuia în
creșterea ritmului de
răspândire a dizabilității.
Diferite materii predate în
școli ar putea analiza aceste
sisteme. Biologia, de
exemplu, ar putea explora
mecanismele implicate
atunci când particulele
lichide din plămâni conduc la
instalarea unor boli precum
astmul, boli cardiovasculare
sau emfizemul pulmonar. O
oră de chimie s-ar putea
concentra pe conversia
gazelor de oxid azotos și
dioxid de sulf în aceste
particule. Orele de politici
sociale, educație civică sau
mediu înconjurător ar putea
dezbate probleme
referitoare la modul în care
sistemele de energie,

transporturi și construcții de astăzi ridică în mod obișnuit astfel de amenințări pentru sănătatea populației și cum ar putea aceste sisteme să fie schimbate pentru a reduce aceste riscuri care amenință sănătatea umană. Înglobarea acestei discipline în programa școlară ridică eșafodajul conceptual pentru gândirea ca sistem, care poate fi elaborată într-un mod cât mai explicit pe măsură ce copiii din clasele mai mari se angajează în studiul specificității în mod cât mai aprofundat.— „Este nevoie de o atenție panoramică pentru a aprecia interacțiunile la nivelul sistemelor”, spune Richard Davidson. „Trebuie să fii

antrenat să capeți o
flexibilitate a atenției, astfel
încât să poți să îți extinzi și
să contractezi concentrarea
atenției, exact așa cum fac
lentilele de focalizare ale
unei camere de filmat,
pentru a vedea clar și
elemente mari, și elemente
mici." De ce să nu-i învățăm
pe copii aceste aptitudini
fundamentale în citirea
sistemelor?
Educația îmbunătățește
modelele mentale. A-i ajuta
pe elevi să se inițieze în
descifrarea hărților cognitive
necesare, să spunem, pentru
ecologia industrială ca fiind
parte integrantă din
educația lor înseamnă că
aceste intuiții vor deveni o
componentă a setului lor de

reguli pentru luarea
deciziilor la maturitate.
Acest lucru ar putea
influența modul de gândire
al consumatorilor cu privire
la brandurile pe care le
cumpără sau pe care ar
trebui să le evite; pentru
aceia care se află în poziții
de decizie ar putea să fie
benefic în toate privințele,
începând de la procesul de
investiție până la procesul
de producție și asigurarea
resurselor materiale, de la
strategii de afaceri până la
evitarea riscului. În mod
deosebit, acest mod de
gândire ar trebui să-i
conducă pe unii confrăți mai
tineri să își dorească mai
mult să se consacre studiilor
de cercetare și dezvoltare, în
special în direcția bio-

simulării — imitarea modului în care natura face să funcționeze sistemele vii. Practic toate platformele industriale, procesele chimice și cele de producție s-au dezvoltat într-o epocă a începutului de drum, când nimeni nu știa exact care aveau să fie efectele asupra mediului înconjurător sau nu dădea doi bani pe impactul lor. Astăzi, când dispunem de lentilele de focalizare a atenției asupra ACV care se ajustează în funcție de gândirea sistemică, avem nevoie să regândim totul — o uriașă oportunitate antreprenorială pentru viitor. Cu ocazia unei întâlniri cu ușile închise la care au luat parte doisprezece dintre promotorii sustenabilității,

eu personal m-am simțit
încurajat să constat cum
bifau satisfăcuți fiecare
dintre ei listele cu
îmbunătățiri pe care și le
propuseseră anterior pentru
compania pe care o
conduceau, începând de la
fabrici producătoare de
panouri de energie solară
pentru economisirea
energiei, până la asigurarea
de resurse energetice din
materii prime cu un nivel
ridicat de sustenabilitate.
Dar m-a întristat în același
timp să aud cum se plângeau
în cor de unul și același
lucru: „Dar clienții noștri nu
dau doi bani pe tot efortul
nostru!”
Această inițiativă
educațională ar trebui să
ajute la rezolvarea problemei

pe termen lung. Tinerii trăiesc într-o lume dominată de *social media*, în care forțele digitale emergente pot să influențeze piețe și minți umane. Dacă o metodă precum aceea a „amprente umane pozitive” devine o modă, ea ar putea să contribuie la generarea unei forțe economice care să facă obligatorie schimbarea modului în care companiile fac afaceri. Cu cât suntem mai bine informați, cu atât mai bine. Când ne confruntăm cu un sistem uriaș, atenția trebuie să fie distribuită cât mai larg. O singură pereche de ochi poate să vadă doar atât cât poate ea; un furnicar de perechi de ochi cuprind mult mai mult. Cea mai puternică

entitate absoarbe cel mai mare volum de informații relevante, le înțelege în modul cel mai profund și reacționează față de ele cu cea mai mare agilitate. Noi, laolaltă, putem să devenim această entitate.

Să adăugăm disciplina științei sistemelor pe lista lungă și din ce în ce mai stufoasă a acțiunilor pe care oamenii din întreaga lume le inițiază deja pentru a evita colapsul planetar. Cu cât sunt mai multe faptele noastre, cu atât mai bine: s-ar putea să nu fie de depășit un singur punct de echilibru pentru a trece la schimbare, ci mai degrabă o mulțime, răspândite la distanță unul de celălalt. Acesta este punctul de vedere exprimat

de Paul Hawken în cartea
lui, *Blessed Unrest*. Când
întâlnirea din 2009 de la
Copenhaga, dedicată
problemelor legate de climă
(la fel ca toate celelalte
consacrate acestui subiect)
nu s-a finalizat cu un acord,
Hawken a afirmat că ea a
fost „irelevantă deoarece nu
cred că aici este locul de
unde începe schimbarea”.
Iată perspectiva lui Hawken:
„Imaginați-vă 50 000 de
oameni în Copenhaga care
fac schimb de antene și
notițe, de cărți poștale,
contacte și idei și așa mai
departe și, după aceea, cum
le răspândesc mai departe în
întreaga lume, în 192 de țări.
Energia și clima sunt un
sistem; este o problemă
sistemică. Ceea ce înseamnă

că tot ce facem reprezintă o parte din vindecarea sistemului și că nu există niciun punct arhimedic în sistem din perspectiva căruia fie dăm greș, fie, dacă ne opintim mai tare, o să reușim."—

Note:

- 1 Nassim Nicholas Taleb, *Lebăda neagră - impactul foarte puțin probabilului*, Curtea Veche Publishing, 2010.
- 2 Johan Rockstrom *et al*, „A Safe Operating Space for Humanity”, *Nature*, nr. 461, 2009, pp. 472-475.
- 3 Will Steffen *et al*, „The Anthropocene: Are Humans Now Overwhelming the Great Forces of

Nature?", *Ambio: A Journal of the Human Environment*, 36, nr. 8, 2007, pp. 614-621.

- 4 Gestionarea inteligentă a emisiilor de carbon de către China, conform cifrelor furnizate de Banca Mondială și raportate în Fred Pearce, „Over the Top”, *New Scientist*, 16 iunie 2012, pp. 38-43. Pe de altă parte, vezi „China Plans Asias Biggest Coal-Fired Power Plant”, la adresa <http://phvs.org/news/2011012-china-aia-biggest-coal-fired-power.html>.
- 5 Când o companie internațională producătoare de bunuri

de consum a aplicat
ACV pentru a analiza
care este amprenta ei
ecologică referitoare la
efectul emisiilor de CO₂,
s-a dovedit că factorul
cel mai consistent îl
reprezenta perioada în
care clienții au încălzit
apa pentru a folosi
detergenți în prezența
apei calde (un mod
convenabil de a
transfera
responsabilitatea pe
umerii consumatorului;
te întrebi probabil care
au fost următorii factori
în ordine după acesta,
de la cel de-al doilea
până la cel de-al
zecelea).

6 Cercetătorul german în
teorie socială Niklas
Luhmann susține că
fiecare sistem uman
major se organizează în
jurul unui singur
principiu. Pentru
economie, acesta îl
reprezintă banii; pentru
politică, puterea; pentru
mediul social, iubirea.
Și așa se face că cele
mai pertinente decizii în
aceste țărâmură devin
gestionabile în perechi:
cu bani/fără bani, cu
putere/fără putere, cu
iubire/fără iubire.
Probabil că nu este o
simplă coincidență
faptul că, în general,
creierul nostru aplică
regula primordială a
deciziei ori/ori în fiecare

moment al percepției; în
fracțiunea de secundă
în care observăm ceva,
centrii emoționali trec
în revistă experiențele
noastre relevante și le
adaugă eticheta „îmi
place" sau „Nu îmi
place". Lucrarea lui
Niklas Luhmann,
dezvoltată în câmpul
original al tradiției
germane din domeniul
teoriei sistemelor
sociologice, nu a fost
încă tradusă în limba
engleză, cu toate că ea
a fost extrem de
influentă în Europa de
Est. Am citit doar
câteva recenzii și astfel
am fost în mare
introdus în explicarea
punctelor-cheie prin

intermediul lucrării lui
Georg Vielmetter, a
cărui disertație se baza
în parte pe teoriile lui
Luhmann.

7 Versiuni de eficientizare a
programului de analiză
a ciclului de viață al
produsului sunt la ora
actuală concepute să
realizeze acest lucru.

8 Jack D. Shepard *et al.*,
„Chronically Elevated
Corticosterone in the
Amygdala Increases
Corticotropin Releasing
Factor mRNA in the
Dorsolateral Bed
Nucleus of Stria
Terminalis Following
Duress”, *Behavioral
Brain Research*, 17, nr.
1, 2006, pp. 193-196.

9 Aceasta a constituit
premise cărții mele
Inteligența ecologică
(Curtea Veche
Publishing, 2009).

10 Datele furnizate de
Departamentul pentru
Energie din SUA arată că
încălzirea apei reprezintă
între 18% și 20% din
utilizarea energiei pentru
consumul casnic la nivel
național. În statul New
England, costurile anuale
alocate încălzirii apei pentru
o familie compusă dintre
patru membri se înscriu
între 500 și 800 de dolari, în
funcție de combustibilul
folosit. Date obținute în
urma finalizării studiului
intitulat „Residential Energy
Consumption Survey” arată
de asemenea că doar 12%

din locuințele americane au o pătură termoizolatoare instalată pe bazinul recipientului de încălzire a apei, în ciuda faptului că o astfel de pătură, care costă doar aproximativ 20 de dolari, poate să ducă la economii de 70 de dolari pe an din consumul de energie și poate dura cât întregul ciclu de viață al dispozitivului de încălzire a apei (care este în medie de 13 ani). Prin simpla instalare a păturilor termoizolatoare pentru dispozitivele de încălzire a apei și reglarea temperaturii până la 49°C, se poate reduce consumul total de energie al unei gospodării americane cu aproximativ 2%, pe lângă asigurarea unor avantaje

majore pentru climă,
biodiversitate și sănătatea
umană — și pentru economie
în ansamblu.

11 Copiii din școala
respectivă vor împărți aceste
pături pentru gospodăriile
din întreaga comunitate și
vor încheia un târg:
locuințele care primesc
păturile termoizolatoare vor
dona economiile obținute în
primele nouă luni școlii lor,
după care vor păstra banii
economisiți. Per total,
această economie ar trebui
să se ridice la aproximativ
15 000 de dolari. Școala va
păstra 5 000 de dolari, pe
care îi va folosi pentru a face
unele îmbunătățiri, cum ar fi
reamenajarea terenului de
joacă. Ea va folosi cei 10 000
de dolari rămași pentru a

cumpăra pături
termoizolatoare pe care să le
distribuie celorlalte două
școli, care urmează să
procedeze în același mod.
12 Elementele specifice
diferă pentru fiecare dintre
numeroasele emisii care
poluează atmosfera — în
cazul unora, rezultatul
cuantificabil prin efect se va
vedea în câteva luni; pentru
altele, în câțiva ani. De
exemplu, există clase
importante de emisii de
particule lichide
pulverizabile în atmosferă,
ambele pătrunzând profund
în plămânii oamenilor.
Nivelurile de reducere a lor
diferă, însă amprenta
pozitivă însumează
rezultatul final pentru
minusurile pentru sănătate

și biodiversitate ale tuturor
tipurilor de poluare într-un
rezultat unic.

13 Will Wright, citat în
Chris Baker, „The Creator”,
Wired, august 2012, p. 68.

14 Celia Pearce, „Sims,
Battlebots, Cellular
Automata, God and Go”,
Game Studies, iulie 2002, p.
1.

15 Poluarea atmosferică a
cauzat peste 1,2 milioane de
decese premature în China;
la nivel global, cifra totală s-
a ridicat la 3,2 milioane de
decese premature. Vezi
„Global Burden of Disease
Study 2010”, *The Lancet*, 13
decembrie 2013.

16 Cartea mea, *Ecoliterate*,
scrisă împreună cu Lisa
Bennett și Zenobia Barlow,
de la Center for Ecoliteracy,

pledează pentru angajarea
cu toată deschiderea
emoțională a elevilor în
educația ambientală, cu
toate că ea nu include în
cuprinsul ei genul de
programă școlară descrisă
aici.

Paul Hawken,

„Reflection”,

Garrison Institute

Newsletter, primăvara

2012, p.9

**.PARTEA A V-A UN
ANTRENAMENT**

**CU CAP
CAPITOLUL 15**

Mitul celor 10 000 de ore

POATE CĂ CEA MAI
EXTENUANTĂ probă la nivel
mondial este cursa Iditarod:
săniile trase de câini se
întrec pe o distanță de peste
1 700 km, acoperită cu
gheață, timp de mai bine de
o săptămână. În mod normal,
ziua se călătorește, iar
noaptea este rezervată
odihnei; ori se merge toată
noaptea, urmând ca pe
durata zilei să se facă popas.
Susan Butcher a venit cu o
idee inovatoare pentru
cursele Iditarod, propunând
două reprize de patru până
la șase ore de mers și odihnă
pe parcursul nopții și două
reprize pe parcursul zilei, în
loc de una de douăsprezece
ore de mers și una de

douăsprezece ore de odihnă.
O inițiativă destul de
îndrăzneță — dacă ne
gândim la faptul că avea la
dispoziție mai puțin timp
pentru somn (în vreme ce
câinii se odihneau, ea
trebuia să se pregătească
pentru următorul ciclu de
alergare). Însă hotărârea ei
de a exersa această tehnică
alături de câinii săi a făcut-o
să simtă, încă de la început,
că această metodă complexă
va da roade.
Butcher a câștigat de patru
ori cursa Iditarod. A murit
de leucemie (de care sfârșise
și fratele ei în copilărie), la
un deceniu după ce s-a
retras din acest sport. Ca
distincție, statul Alaska a
declarat prima zi din

Iditarod „Ziua Susan Butcher”. Butcher, expert în medicina veterinară, a fost recunoscută pentru omenia de care dădea dovadă în tratarea câinilor săi, asigurându-le acestora îngrijire și instruire permanente. Ea cunoștea foarte bine potențialul și limitele animalelor pe care le avea în grijă. Principala critică adusă acestui gen de cursă era, de regulă, tratarea necorespunzătoare a câinilor. Butcher își pregătea câinii asemenea unui atlet care participă la maraton, fiind perfect conștientă că odihna este la fel de importantă ca alergatul în sine. „Pentru Susan, îngrijirea câinilor se

afla pe primul loc", mi-a declarat odată soțul ei, David Monson. „Ea vedea în acele animale un soi de atleți de top, asigurându-le cele mai bune îngrijiri medicale, pregătire și nutriție.”

Apoi intervine propria pregătire. „Majoritatea oamenilor n-au nici pe departe idee ce înseamnă să te arunci într-o expediție de peste 1 600 de kilometri pe gheață și zăpadă, care s-ar putea prelungi până la 14 zile”, mai spunea Monson. „Temperatura variază între 40C și -50oC; te afli pur și simplu la mila naturii.

Trebuie să iei cu tine truse de reparații, mâncare și medicamente atât pentru tine, cât și pentru câini, la fel cum trebuie să fii perfect

lucid pentru a putea lua cele mai bune decizii în funcție de situația dată. Este ca și cum te-ai pregăti pentru o expediție pe Everest. De exemplu, avem 140 sau 160 de kilometri între punctele-cheie ale circuitului, unde se depozitează mâncarea și proviziile pentru segmentul următor; pe zi ai nevoie de 0,5 kg de mâncare pentru fiecare câine. Însă, dacă porțiunea următoare prezintă un risc ridicat de viscol, vei avea nevoie de mai multă hrană și de păături pentru câini. Iar asta înseamnă că animalele vor avea mai multe de cărat." Butcher s-a confruntat cu asemenea decizii de viață și de moarte — fără să mai punem la socoteală că

trebuia să fie vigilentă și pregătită pentru orice —, având în vedere că nu reușea să doarmă mai mult de o oră sau două pe zi. În vreme ce câinii se odihneau proporțional cu cât alergau, în perioadele de popas ea trebuia să îngrijească și să hrănească animalele, la fel și pe ea însăși, să se ocupe de orice reparație ar fi fost necesară. „Pentru a reuși să-ți menții atenția trează, în condiții de stres și epuizare, trebuie să fii metodic și experimentat, să poți lua deciziile potrivite sub presiune”, mai spune Monson.

Ea petrecea ore în șir perfecționându-și tehnica de conducere a săniei, studiind capcanele zăpezii și ale

gheții și apropiindu-se cât mai mult de câinii săi. Cel mai important aspect al sistemului ei de pregătire era însă autodisciplina. „Era o persoană capabilă de o concentrare ieșită din comun”, a declarat Joe Runyan, un alt câștigător al cursei Iditarod. „Și acesta este motivul pentru care a reușit asemenea performanțe.” „Regula celor 10 000 de ore” — potrivit căreia un asemenea număr de ore de exersare garantează succesul în orice domeniu — sună deja precum o lege divină, regăsindu-se pe nenumărate website-uri și fiind rostită ca un soi de litanie, cu prilejul

workshopurilor la cel mai înalt nivel.¹ Problema ar consta în faptul că nu este decât pe jumătate adevărată. Dacă, să zicem, nu te pricepi la golf și comiți aceleași greșeli de fiecare dată când încerci o balansare ori o lovitură, 10 000 de ore de exersare a respectivei erori nu vor face din tine un maestru al jocului. Vei rămâne la fel de stângaci, poate doar puțin mai bătrân. Nimeni altul decât Anders Ericsson, psiholog la Florida State University, ale cărui studii asupra perfecționării într-un anumit domeniu au dus la nașterea regulii empirice a celor 10 000 de ore, mi-a spus cândva: „Nu vei avea niciun beneficiu de

pe urma repetării mecanice
a unei acțiuni, ci din
încercarea de a-ți modela
executarea acesteia, iar și
iar, pentru a te apropia tot
mai mult de obiectivul tău."-
„Trebuie să păcălești
sistemul mărind miza,
acceptând posibilitatea unui
număr mai mare de erori la
început, pe măsură ce
orizonturile se extind",
adaugă el.
Lăsând la o parte sporturi ca
baschetul ori fotbalul, unde
se pune mare accent pe
particularități de ordin fizic,
precum înălțime și
musculatură dezvoltată, mai
spune Ericsson, aproape
oricine poate atinge cel mai
înalt nivel de performanță
printr-un antrenament
realizat cu cap.

Cei din comunitatea Iditarod
au luat în râs șansele lui
Susan Butcher de a câștiga
prestigioasa cursă. David
Monson relatează: „Pe
vremea aceea, Iditarod era
considerat un sport rezervat
bărbaților, genul cowboy.
Participai la asta pentru că
erai un dur. Unii concurenți
susțineau că Susan nu va
câștiga niciodată — își
cocoloșea prea tare câinii.
Mai târziu, când a ajuns să
câștige cursa, an după an,
oamenii au înțeles că
animalele cele mai potrivite
pentru rigorile cursei erau
câinii pregătiți de ea. Iar
acest lucru a schimbat
fundamental abordarea
acestui sport.”
Ericsson mai spune că
secretul reușitei este

„antrenamentul deliberat”,
în care un instructor
experimentat (în esență, cam
ce era Susan pentru câinii
săi) te poartă de-a lungul
unor sisteme de
antrenament bine puse la
punct, vreme de luni ori ani
la rând, iar tu dai dovadă de
implicare totală.
Pentru a ajunge la
performanțe remarcabile,
sunt necesare ore în șir de
exercițiu, însă nu este de
ajuns. Diferența o face
modul în care experții în
diverse domenii își manifestă
atenția pe măsură ce se
antrenează. Ca exemplu, în
studiul care l-a făcut
celebru, acela al dobândirii
măiestriei în a cânta la
vioară — de unde reieșea că

performerii aveau în spate peste 10 000 de ore de exercițiu —, Ericsson a descoperit că aceia care au ajuns experți își concentrau eforturile asupra perfecționării unui anumit aspect al practicii lor, aspect semnalat de către profesorul de virtuoziitate.-

Antrenamentul făcut cu cap nu poate funcționa fără un ciclu de feedback, care îți permite să recunoști erorile și să le corectezi — motiv pentru care dansatorii folosesc oglinzi. Este de preferat ca respectivul feedback să vină de la cineva cu ochiul format — iată de ce fiecare campion de talie mondială are un antrenor personal. Dacă lucrezi fără să ții cont de acest aspect,

nu vei ajunge niciodată pe
culmile succesului.
Feedbackul este important,
la fel și concentrarea — nu
doar numărul de ore
dedicate unei activități.
Învățarea perfecționării unei
abilități necesită
concentrare, de la vârf la
bază. Neuroplasticitatea,
fortificarea ramificațiilor
nervoase mai sensibile și
nașterea altora noi, pentru o
abilitate pe care o antrenăm,
necesită întreaga noastră
atenție. Atunci când
exersăm, dar mintea ne stă
la altceva, creierul nu mai
trimite impulsuri către
circuitul semnificativ pentru
respectivul exercițiu.
Faptul de a fi distras este
dușmanul exersării; aceia
care schimbă canalele la TV

în timp ce se antrenează nu vor ajunge niciodată prea departe. Se pare că o concentrare maximă amplifică viteza de procesare a creierului, întărește conexiunile sinaptice și ramifică sau creează noi rețele nervoase asociate cu dimensiunea activității pe care o desfășurăm. Cel puțin așa stau lucrurile la început. Însă, pe măsură ce ajungi să excelezi în noua activitate, exercițiul repetat generează un transfer al controlului asupra abilității respective conform sistemului de sus în jos, totul în ideea ca atenția voluntară să structureze de jos în sus acele circuite care, la un moment dat, ar transforma executarea într-una fără de

efort. Odată ajuns în acel punct, nu mai trebuie să-ți bați capul prea tare — poți face exercițiul în mod automat la fel de bine.-
Și am ajuns acolo unde amatorii se despart de profesioniști. Cei dintâi se mulțumesc, într-o oarecare măsură, cu ideea ca eforturile lor să devină operații succesive, de jos în sus. După 50 de ore de pregătire — fie la schi, fie la volan — oamenii ajung la acel nivel „satisfăcător” de performanță, punct în care pot face același lucru fără prea mare efort. Ei nu mai simt nevoia exercițiului concentrat, ci se mulțumesc cu sedimentarea informațiilor dobândite. Oricât de mult ar exersa

această metodă, rezultatele vor lăsa întotdeauna de dorit.

La polul opus, experții se bazează pe concentrarea atenției de sus în jos, contraatacând pornirea creierului de a automatiza funcțiile. Ei își concentrează atenția în mod activ asupra acelor aspecte care trebuie perfecționate, asupra punctelor deficitare și asupra remodelării modelelor mentale care le conturează viziunea de ansamblu, punând accent pe indicațiile primite de la antrenor. Aceia care ajung sus nu se opresc niciodată din învățat: dacă ajung să se complacă într-un context oarecare, renunțând la antrenamentul făcut cu cap,

acțiunile lor devin
unidireționale, de jos în sus,
iar abilitățile lor rămân
condamnate la mediocritate.
„Expertul”, spune Ericsson,
„contraatacă activ asemenea
tendințe spre automatizare,
construind și căutând
deliberat programe de
pregătire unde obiectivul
fixat depășește nivelul actual
al performanței.” Adeseori,
„cu cât au la dispoziție mai
mult timp pe care să-l dedice
antrenamentului concentrat,
cu atât crește nivelul de
performanță pe care îl
ating”.-
Susan Butcher a urmat un
excelent program de
instruire pentru ea și câinii
ei. Pe parcursul unui an
aveau de urmat un ciclu

periodic de alergat și odihnă
la intervale de 24 de ore,
urmate de o pauză de două
zile — soluție preferată
pentru a nu-și epuiza
animalele de pe urma
antrenamentului de 12 ore.
Când s-au prezentat la
Iditarod, ea și câinii săi erau
în formă maximă.
Concentrarea atenției,
asemenea încordării unui
mușchi, aduce în discuție
problema oboselii. Ericsson
a descoperit că toți
concurenții de talie mondială
— fie ei halterofili, pianiști
ori o echipă de câini care
trag sănii — manifestă
tendința de a-și limita
perioadele de antrenament
intens la patru ore pe zi.
Odihna și regenerarea
resurselor fizice și mintale

sunt condiții de bază ale programului de pregătire pe care îl urmează. Ei caută să-și împingă limitele fizice și mintale la maximum, însă sunt destul de lucizi încât să nu-și piardă concentrarea pe parcursul acestui exercițiu. Practica optimă înseamnă concentrarea optimă.

Segmentarea atenției

Când Dalai Lama susține o cuvântare, cu ocazia multor sale peregrinări pe întreg mapamondul, de regulă îl are alături pe principalul său interpret de engleză, Thupten Jinpa. Acesta ascultă cu maximum de atenție ceea ce Maestrul rostește în tibetană; numai rareori își notează repede câte ceva. Apoi, când Maestrul găsește de cuviință

să facă o pauză, el repetă ce
a spus acesta în engleză, cu
un distins accent de
Oxbridge.-

La conferințele pe care le-am
susținut și eu asistat de un
interpret, mi s-a spus să
rotesc doar câteva
propoziții și să fac o scurtă
pauză pentru ca respectivul
să poată repeta cuvintele
mele în limba locului. Altfel,
acesta ar fi trebuit să rețină
foarte multă informație.
Întâmplarea a făcut să fiu
prezent la una dintre
cuvântările susținute de
acest duo tibetan, în fața
unei mulțimi de câteva mii
de oameni, iar pasajele
Maestrului păreau să fie tot
mai lungi, înainte să facă
pauza care anunța
intervenția interpretului. Cel

puțin o dată, Dalai Lama a vorbit neîntrerupt preț de 15 minute. Un pasaj foarte lung, încât i-ar fi imposibil oricărui interpret să-l rețină. După ce Maestrul s-a oprit, Jinpa a păstrat tăcerea vreme de câteva secunde, voind parcă să pătrundă forfota mulțimii consternate în fața provocării iscate de acel lung pasaj. Apoi, deodată, Jinpa a început să repete spusele Maestrului, iar discursul său s-a întins pe o durată de 15 minute — fără vreo ezitare sau măcar o pauză. Un moment cu adevărat sublim, care a făcut mulțimea să aplaude cu frenezie. Secretul? Când l-am întrebat pe Jinpa, acesta a pus calitatea unei memorii

ascuțite pe seama orelor de pregătire pe care le-a parcurs ca tânăr inițiat într-o mănăstire de călugări budiști din sudul Indiei, unde era nevoit să memoreze texte cu o întindere considerabilă. „Se începe cam pe la opt, nouă ani”, mi-a mărturisit el. „Abordăm texte în tibetana veche, pe care încă nu le înțelegem — este ca și cum un călugăr european ar memora scrieri în latină. Ne ajută mult sunetul. Unele texte sunt cântări liturgice — ai ocazia să vezi călugări care le rostesc de la cap la coadă doar din memorie.” Unele dintre acestea au o întindere de până la 30 de pagini, cu sute de pagini de explicații. „Se începe cu 20 de versuri pe care le

memorăm în timpul
dimineții, repetându-le de
câteva ori pe parcursul zilei,
cu textul ca suport. Apoi, pe
durata nopții, recităm din
memorie versurile.
Dimineața următoare
memorăm alte douăzeci de
versuri și le recităm de mai
multe ori pe toate 40, până
ce ajungem să memorăm
întregul text."
Anders Ericsson, expert în
antrenamentul cu cap, le-a
vorbit tinerilor studenți
americani despre o
aptitudine similară, iar
aceștia, grație perseverenței,
au învățat să repete corect
până la 102 cifre
consecutive. (Pentru a
ajunge la acest nivel era
nevoie de 400 de ore de
exersare în deplină

concentrare.) Cum a
descoperit și Ericsson,
atenția concentrată îi ajută
pe cursanți să identifice
modalități mai inteligente de
a lucra — indiferent că au o
tastatură în față ori că
încearcă să găsească drumul
în labirintul minții.
„Dacă vorbim despre această
punere în practică a
atenției”, mărturisește Jinpa,
„e nevoie de tenacitate.
Trebuie să perseverezi, chiar
dacă uneori simți că te
cufunzi în monotonie.”
O asemenea capacitate de
memorare pare să extindă
dimensiunea memoriei
active, unde se
înmagazinează vreme de
câteva secunde informația
care ne-a captat atenția pe
moment, pe măsură ce se

face transferul către
memoria de lungă durată.
Însă această aparentă
creștere nu este o extindere
reală a ceea ce ne poate
capta atenția în fiecare
moment. Secretul este
segmentarea — o formă de
antrenament deștept.
„În vreme ce Maestrul
vorbește”, mai spune Jinpa,
„eu cam știu, în mare, ce
urmează să spună și, de cele
mai multe ori, cunosc textul
la care face referire, îmi
schematizez punctele de
interes general, deși doar
rareori consult aceste
 notițe când iau cuvântul.”
Această schematizare
reprezintă tocmai
segmentarea despre care
vorbim.

Cu ani în urmă, regretatul
Herbert Simon, laureat al
Premiului Nobel și profesor
de informatică la Carnegie
Mellon University, îmi
spunea: „Fiecare expert a
dobândit ceva similar cu
această abilitate a memoriei”
în cadrul specializării sale.
„Memoria seamănă cu un
index; experții recunosc în
jur de 50 000 de segmente
de unități de informație
familiară. Pentru un doctor,
multe dintre acestea
reprezintă simptome.”-

în sala de forță a minții

Îți poți reprezenta atenția ca
un fel de mușchi mental, pe
care îl putem tonifia prin
antrenament. Memorarea
pune la lucru acest mușchi,

la fel și concentrarea.
Corespondentul mental al
ridicării unei greutăți în mod
repetat este conștientizarea
momentului în care mintea
noastră se abate de la ținta
asupra căreia s-a concentrat
în prealabil și revenirea la
aceasta.

Vorbim de însăși esența
concentrării unidirecționale
în tehnica meditației, care,
privită din perspectiva
neurologiei, implică
disciplinarea atenției. Ți se
spune să fii atent la un
anumit lucru, cum ar fi o
mantră ori propria
respirație. Fă asta o vreme și
vei vedea cum mintea ta se
abate de la obiectivul
prestabilit.
Prin urmare, este
recomandat ca, atunci când

mintea ta începe să
rătăcească — și ajungi să
realizezi acest lucru —, să o
readuci la punctul de interes
și să-ți concentrezi întreaga
atenție acolo. Când simți că
rătăcește din nou, reia
procedura. încă o dată. Și
încă o dată. Și încă o dată.
Neurologii de la Emory
University au apelat la RMN-
uri funcționale pentru a
studia activitatea cerebrală a
subiecților aflați în stare de
meditație, odată ce survine
acest transfer de atenție la
nivel mental.- Există patru
etape ale ciclului cognitiv:
abaterea minții de la ținta
inițială, conștientizarea
acestui lucru, readucerea
atenției asupra țintei de mai

devreme și concentrarea atenției în prezent. Atunci când atenția îți fuge la altceva decât obiectivul prestabilit, la nivelul creierului se activează circuitul nervos median. În momentul în care ai conștientizat că mintea îți rătăcește aiurea, se conturează instantaneu o nouă rețea de impulsuri ce captează atenția. Și, pe măsură ce-ți redirecționezi atenția asupra propriei respirații și o menții acolo, se activează circuitele de control cognitiv din zona prefrontală. Ca în orice tip de exercițiu fizic, cu cât faci mai multe repetări, cu atât vei crește masa musculară. Un studiu spune că cei mai

experimentați practicanți ai meditației sunt capabili să-și dezactiveze mai rapid circuitul nervos la nivel median, odată ce au conștientizat abaterea atenției; pe măsură ce gândurile lor devin, prin exercițiu, mai puțin „angrenante”, le este efectiv mai ușor să lase orice altă preocupare și să revină la respirație. S-a remarcat o mai mare activitate de impulsuri nervoase între segmentul asociat cu schimbarea țintei atenției și cele asociate cu decuplarea atenției. - Același studiu susține că această creștere a fluxului de impulsuri la nivel cerebral, prezentă la practicanții experimentați ai meditației, este similară cu

aceea pe care o întâlnim la halterofilii de performanță. Orice culturist știe că nu ajungi să ai pătrățele ridicând greutăți după cum te taie capul — trebuie să urmezi o anumită serie de exerciții care pun la lucru mușchii respectivi. Există programe de antrenament care vizează anumite grupe de mușchi. La fel stau lucrurile și în cazul atenției. Concentrarea asupra unui punct de interes reprezintă antrenarea mușchiului atenției, însă această capacitate poate îmbrăca diverse forme. în sala de forță a minții, ca și în sala de fitness, exercițiul și consecvența influențează rezultatele.

Accent pe latura pozitivă

Larry David, creatorul sitcomurilor de mare succes *Seinfeld* și *Curb Your Enthusiasm*, provine din Brooklyn, însă și-a petrecut mare parte din viață în Los Angeles. Într-una dintre rarele ocazii în care se afla în Manhattan, la o filmare a câtorva episoade pentru *Curb* — în care apare și el —, David a mers la un meci de baseball pe Yankee Stadium. Într-un moment de respiro, camerele i-au proiectat imaginea pe giganticele ecrane Jumbotron. Toată lumea de pe stadion s-a întors către el și l-a aclamat. Toate bune și frumoase, însă, pe când se pregătea să-și ia mașina din parcare, puțin

mai târziu în aceeași seară,
cineva a scos capul pe
geamul unei mașini în
mișcare și i-a strigat: „Larry,
ești praf!”
Pe drumul spre casă,
obsedat de respectivul
incident, Larry s-a tot
întrebat cine a fost tipul
respectiv. Ce a fost asta?
Cine ar face așa ceva? De ce
ar spune cineva așa ceva?
Era ca și cum acei 50 000 de
fani entuziaști nici măcar n-
ar fi existat — în mintea lui
exista doar individul acela.—
Negativitatea ne împinge
către o sferă restrânsă de
gânduri — ceea ce ne
deranjează, în mare parte.—
Potrivit unui principiu
verificat al terapiei
cognitive, concentrarea

asupra aspectelor negative conduce direct la depresie. Un astfel de tratament ar putea foarte bine să-l încurajeze pe cineva ca Larry David să retrăiască ceva pozitiv, cum ar fi momentul în care mulțimea l-a aclamat, și să rămână concentrat asupra acestui aspect.

Sentimentele pozitive ne ajută să ne extindem orizontul atenției; suntem liberi să ne identificăm cu ce dorim. Și, într-adevăr, gândirea pozitivă ne schimbă percepția. Cum spunea și reputatul psiholog Barbara Fredrickson, care se ocupă cu studiul sentimentelor pozitive și al efectelor acestora, atunci când starea

noastră este una plăcută,
centrul atenției se mută de
la egocentricul „eu” la mai
tolerantul și mai prietenosul
„noi”. —

Faptul că punem accent pe
latura negativă sau pe cea
pozitivă ne ajută să
înțelegem mai bine cum
funcționează creierul uman.
Atunci când suntem într-o
dispoziție jovială, energică,
spune Richard Davidson, se
activează centrii nervoși din
partea stângă prefrontală a
creierului. Aceeași sferă
cuprinde ramificațiile
nervoase care ne aduc
aminte ce stare plăcută ne
cuprinde atunci când reușim,
după lungi eforturi, să
realizăm un obiectiv pe care
ni l-am propus, exact

ramificațiile care îl ajută pe un viitor absolvent să nu se piară cu firea la susținerea lucrării de licență.

La nivel neuronal, latura pozitivă reflectă perioada în care reușim să păstrăm această atitudine. De pildă, există un segment al tehnicii care măsoară intervalul în care cineva rămâne cu zâmbetul pe buze văzând cum o persoană a sărit în ajutorul alteia sau urmărind un bebeluș fermecător chinându-se să meargă de-a bușilea.

Această proiecție pozitivă își găsește corespondentul în atitudinea pe care o abordăm: de exemplu, mutatul în alt oraș sau cunoașterea de noi oameni este o aventură care ne

deschide o infinitate de
posibilități — locuri
magnifice de descoperit, noi
prietenii —, nu un pas
șovăielnic și înspăimântător.
Când dai peste un moment
plăcut neplanificat, cum ar fi
o conversație plină de
căldură, starea de bine va
rămâne cu tine mult timp
după aceea.
Cum e lesne de închipuit,
vorbesc despre oamenii care
își trăiesc viața în mod
degajat, cu zâmbetul pe
buze, concentrându-se
asupra clipei prezente. La
polul celălalt este cinismul,
care generează pesimism,
adică nu doar acutizarea
incertitudinii, ci mai ales de
convingerea că undeva
există forțe întunecate care
țes conspirații tenebroase.

Totul ține de perspectivă:
cazul izolat al suporterul
frustrat ori cazul celor 50
000 de fani entuziaști.
Se poate spune că înclinarea
către pozitiv reflectă
activitatea rețelei neuronale
a creierului ce are drept
corespondent valoarea
sistemului compensatoriu.
Atunci când suntem
bucuroși, se activează
secțiunea *nucleus*
accumbens, prezentă în
striatum ventral, undeva în
chiar centrul creierului.
Această rețea neuronală
pare să determine motivarea
și să consolideze ideea de
recompensă pentru efortul
depus. Bogate în dopamină,
aceste rețele generează
sentimente de bună
dispoziție generală,

perseverență în realizarea obiectivelor impuse și dorință.

Apoi, ele se combină cu celelalte opiacee ce să găesc la nivelul creierului, printre care se numără și endorfinele (un fel de neurotransmițători ai euforiei). Dopamina hrănește voința și perseverența, iar opiaceele trezesc o oarecare senzație de plăcere.

Atâta vreme cât ne păstrăm o atitudine pozitivă, aceste rețele rămân active. Cu ocazia unui studiu ce-și propunea să analizeze comportamentul persoanelor depresive și al celor echilibrate psihic, Davidson a descoperit că, după urmărirea unei scene cu mesaj pozitiv, participanții

cu înclinații depresive nu
puteau să rămână într-o
stare pozitivă prea mult timp
— rețeaua lor neuronală
corespondentă sistemului
compensatoriu devenea
inactivă mult mai devreme.—
Sfera noastră decizională
poate declanșa această
rețea, ajutându-ne să
păstrăm o atitudine pozitivă
pentru mai mult timp, cum
ar fi perseverența în
momente mai delicate ori
acțiunea susținută în
vederea atingerii unui
obiectiv care ne aduce un
zâmbet pe buze odată ce ne
proiectăm în minte imaginea
realizării lui. La rândul ei,
atitudinea pozitivă este cheia
marilor reușite, oferindu-ne
energia necesară pentru a

ne concentra mai bine
atenția, pentru a deveni mai
flexibili în gândire și pentru
a persevera.

Gândește-te la următorul
lucru: dacă totul ar merge
conform planului, unde te-ai
vedea peste zece ani de
acum înainte?

Această întrebare vine ca o
invitație la visare, făcându-
ne să cântărim ceea ce
contează cu adevărat pentru
fiecare și ce impact ar avea
aceste lucruri asupra

propriei vieți.

„Simplul fapt că vorbești
constructiv despre ambițiile
și așteptările tale activează
centri nervoși la nivelul
creierului care îți deschid
mintea către noi și noi
posibilități. Dacă, însă,
conversația alunecă pe panta

regretelor și a defectelor proprii, posibilitățile dispar una câte una", spune Richard Boyatzis, reputat psiholog de la Weatherhead School of Management, din cadrul Case Western Reserve University (coleg și bun prieten cu mine încă din facultate).
Ca să poată analiza aceste efecte contrastante în pregătirea individuală, Boyatzis și colegii săi au demarat un studiu ce presupunea supravegherea activității cervicale a studenților chestionați în cadrul acestui proiect.—
Pentru unii dintre ei, întrebările vizau latura pozitivă, cum ar fi ce le-ar plăcea să facă peste zece ani

și ce și-ar dori să
dobândească de pe urma
studiilor universitare.
Rapoartele de supraveghere
au arătat că pe durata
sondajelor axate pe întrebări
cu mesaj pozitiv se semnala
o mai bogată activitate în
zonele cervicale
corespunzătoare senzației de
bună dispoziție, amintirilor
frumoase și sistemului
compensatoriu.
Încearcă să vezi toată
această poveste ca pe o
amprentă neuronală a
fluxului benefic de energie
care vine odată cu trăirea
unei revelații.
Pentru alții, sondajul a fost
structurat pe o latură
oarecum negativă: cât de
solicitante sunt programul și

sarcinile de lucru,
dificultatea în găsirea de noi
prietenii, teama de eșec. Pe
măsură ce studenții se
chinuiau cu asemenea
întrebări, la nivel cervical se
activau zone neuronale care
generează anxietate,
contradicție, tristețe.
Concentrarea asupra
punctelor forte, susține
Boyatzis, ne împinge către
viitorul dorit și ne ajută să
fim mai deschiși la idei,
persoane și proiecte noi. La
polul celălalt, evidențierea
minusurilor duce la o
atitudine defensivă, la un
sentiment al constrângerii și
vinovăției, care nu face
decât să ne inhibe.
Pozitivul îmbină învățarea și
antrenamentul cu o oarecare
doză de veselie — motivul

pentru care până și cei mai antrenați sportivi găsesc întotdeauna bucuria în repetarea la nesfârșit a acelorași mișcări. „Pentru a supraviețui trebuie să fii puțin negativist, însă pentru a reuși trebuie să pui accent pe latura pozitivă”, mai spune Boyatzis. „Nu se poate fără una dintre ele, important este însă echilibrul.”

Și acesta ar face bine să se incline serios către talerul pozitivului, în lumina a ceea ce se cheamă „efectul Losada”, denumit astfel după Marcial Losada, specialist în psihologia organizațiilor care a condus o serie de studii despre diversele stări pe care le experimentează corporatiștii performanți.

Ținând sub observație sute și sute de echipe de participanți, Losada a ajuns la concluzia că randamentul cel mai ridicat îl dau echipele cu o cotă pozitivitate/negativitate de cel puțin 2,9 sentimente benefice la fiecare pornire negativă (există o limită superioară pentru pozitivitate: la o cotă Losada de peste 11:1, se remarcă o oarecare zăpăceală, care reduce mult nivelul de eficiență).— Aceeași cotă îi desemnează pe aceia care ajung la rezultate remarcabile pe parcursul vieții, potrivit studiilor desfășurate de Barbara Fredrickson, psiholog la University of North Carolina

(și fost partener de cercetare al lui Losada).— Boyatzis susține că principiul pozitivității se aplică la fel de bine și în tot ceea ce înseamnă pregătire individuală, indiferent că este asigurată de profesor, părinte, șef sau antrenor. O conversație care are ca punct de plecare visurile și aspirațiile unei persoane poate consolida puntea către viziunea respectivă. O astfel de conversație ca aceasta poate foarte bine să identifice și să grupeze obiective concrete din perspectiva de ansamblu, apoi să stabilească pașii necesari realizării acestora și a abilităților ce trebuie perfecționate pentru ca acest lucru să devină posibil.

Abordarea despre care vorbim contrastează cu una mult mai cunoscută, care pune accent pe minusurile unei persoane — fie ele note proaste ori neatingerea ȋntelor periodice — și pe ce trebuie făcut pentru remedierea acestora. Atenȃia ne este direcȃionată astfel către acele aspecte care ne provoacă nemulȃumire — eșecurile noastre și ceea ce ar trebui să facem pentru a ne „corȃji” — și toate acele sentimente de vinovăȃie, teamă și altele asemănătoare. O asemenea situaȃie, total nerecomandată de altfel, apare atunci când un părinte ia decizia de a-și pedepsi copilul pentru notele proaste. Neliniștea care îl

cuprinde pe acel copil în
urma pedepselor afectează
activitatea cortexului
prefrontal și, pe măsură ce
el se străduiește să se
concentreze și să învețe,
dezvoltarea intelectuală
devine tot mai dificilă.
Vreme de ani buni, în cursul
pe care îl susține la Case
pentru masteranzi și pentru
manageri din lumea
corporatistă, Boyatzis aplică
principiul „primul pas —
visurile”. Să fim bine
înțeleși, visurile nu sunt de
ajuns: cu orice oportunitate
te-ai întâlni, trebuie să
exersezi orice abilitate s-ar
impune. Într-o bună zi, asta
poate însemna nenumărate
șanse de a exersa tehnica pe
care trebuie să o
perfecționezi pentru a-ți

vedea visul realizat. Iar aceste momente se contorizează undeva. La un moment dat, un manager înscris într-un program MBA dorea să-și consolideze relațiile cu ceilalți. „Era inginer la bază”, mi-a declarat Boyatzis. „Dacă îi dădeai o sarcină, nu vedea altceva decât sarcina în sine, nicidecum oamenii cu care trebuia să lucreze pentru a o duce la bun sfârșit.” Așa că planul de bătaie suna cam așa: „Ia în calcul și ce gândește persoana de lângă tine.” Ca să descopere mai multe oportunități acceptabile, accesibile pentru acest exercițiu, ceva în afara preocupărilor legate de muncă, el s-a implicat în

pregătirea echipei de fotbal
la care juca fiul său,
încercând să valorifice
starea de spirit și
sentimentele jucătorilor.
Un alt manager de succes a
luat și el în serios rolul
acesta de îndrumător,
înscriindu-se voluntar la o
școală dintr-un cartier rău
famat. El a profitat de
această ocazie, spune
Boyatzis, „pentru a se ajuta
pe sine să învețe cum să fie
mai apropiat și mai
«sufletist» în relația cu
ceilalți” — o atitudine nouă,
pe care a dus-o cu el înapoi
în mediul corporatist. Atât
de mult i-a plăcut această
experiență, încât s-a înscris
în alte câteva serii de
instruire.

Ca să poată urmări
rezultatele eforturilor sale,
Boyatzis îi evaluează
sistematic pe toți
participanții la curs. Colegi
de-ai lui sau alte persoane
care îi cunosc bine le dau,
anonim, calificative
studenților în baza a
numeroase tipuri de
comportament, care scot în
evidență una sau mai multe
competențe ce țin de
inteligența emoțională și
sunt tipice pentru aceia care
ajung în poziții de top (de
exemplu: „Apropie-te mai
mult de ceilalți ascultându-i
cu atenție”). Apoi, după
câțiva ani, el îi caută pe
studenții respectivi și îi
roagă să participe la un nou
sondaj, în cadrul căruia sunt

evaluați de către aceia care lucrează în prezent cu ei. „Până acum, am condus 26 de studii bazate pe observații, păstrând evidența persoanelor și a locurilor curente de muncă pe care le ocupă”, spune Boyatzis. „Am descoperit că îmbunătățirile remarcate încă din primul ciclu la studenții participanți la studiu continuă și la șapte ani după aceea.”

Fie că încercăm să ne perfecționăm o abilitate în sport ori muzică, să ne mărim capacitatea de memorare ori să fim mai buni ascultători, elementele esențiale ale unui antrenament făcut cu cap sunt aceleași: o combinație de atitudine pozitivă,

strategie și un maximum de atenție.

Am explorat cele trei tipuri de concentrare a atenției și am văzut cum pot fi acestea potențate. Exersarea deșteaptă presupune un nivel fundamental și reprezintă cultivarea sistematizată a

atenției, ca punct
de plecare al
celor trei tipuri
de concentrare

.Note:

- 1 Poate că cea mai importantă lucrare care a popularizat regula celor 10 000 de ore a fost bestsellerul lui Malcolm Gladwell, *Outliers*. Îmi place să cred că, pe undeva, am avut și eu de-a face cu asta: în 1994 am scris un articol în *New York Times*, pornind de la chestiunea care a stat la baza conceptului — studiile lui Anders Ericsson, expert în

științele cognitive, de la Florida State University. Acesta a descoperit, printre altele, că cei mai buni violoniști din cele mai faimoase școli de muzică aveau deja la activ 10 000 de ore de exersare, în vreme ce iscusința acelor care nu trecuseră de 7 500 de ore lăsa, inevitabil, de dorit. Daniel Goleman, „Peak Performance: Why Records Fall”, *New York Times*, 11 octombrie, 1994, p. C1.

- 2 Cu ocazia celui articol publicat în 1994 în *New York Times*, l-am rugat pe Anders Ericsson să-mi acorde un interviu.

3 Anders Ericsson *et al*,
„The Role of Deliberate
Practice in the Acquisition of
Expert Performance”,
Psychological Review, nr.
47,1993, pp. 273-305. Să
luăm exemplul lui Itzhak
Perlman, care s-a înscris la
Juilliard School - instituție
extrem de atentă în
selectarea celor admiși — la
vârsta de treisprezece ani,
când era de văzut ca un
geniu, și a studiat vreme de
opt ani vioara, alături de
Dorothy DeLay. Aceasta
cerea de la toți copiii pe care
îi pregătea o disciplină de
fier; elevii săi exersau cinci
ore pe zi, iar DeLay le oferea
susținere și îndrumare în
fiecare moment. Pentru
Perlman, asta s-a tradus în
12 000 de ore de practică în

timpul petrecut acolo.
întrebarea este: odată ce ți-
ai luat zborul, este oare
suficient nivelul de iscusință
la care ai ajuns pentru a te
ține pe linia de plutire? în
rândul elitelor din orice
domeniu, antrenorii
personali de-o viață sunt
ceva obișnuit: cântăreții iau
lecții de canto și se bazează
pe sfaturile profesorilor
frecvent, la fel cum sportivii
de performanță depind de
sprijinul antrenorilor. Nimeni
nu poate ajunge la cel mai
înalt nivel fără ajutorul unui
maestru în domeniul
respectiv. Perlman însuși are
pe cineva în spate: soția lui,
Toby, de altfel o violonistă
renumită grație concertelor
susținute, pe care a
cunoscut-o la Juilliard.

Vreme de mai bine de 40 de ani, Perlman a privit criticile dure adresate de aceasta ca pe o „ureche în plus”.

4 Și să nu uităm: odată ce un lucru de rutină devine automat, să încercăm să ne gândim că modul în care îl executăm poate influența execuția în sine; concentrarea de sus în jos ia locul celei piramidale, însă fără o prea mare eficacitate.

5 K. Anders Ericsson, „Development of Elite Performance and Deliberate Practice”, în J.L. Starkes și K. Anders Ericsson, ed., *Expert Performance in Sports: Advance in Research on Sport Expertise*, Human Kinetics, Champaign, 2003.

6 Cu toate că a studiat și a susținut cursuri la

Cambridge University,
Thupten Jinpa mi-a
mărturisit că accentul l-a
dobândit, în realitate,
ascultând în tinerețe
transmisiunile postului de
radio BBC, în India.

7 I-am luat un interviu lui
Herbert Simon pentru un
articol în *New York Times*.
Vezi Goleman, „Peak
Performance: Why Records
Fall”.

8 Wendy Hasenkamp *et al.*,
„Mind Wandering and
Attention During Focused
Attention”, *NeuroImage*, 59,
nr. 1, 2012, pp. 750-760.

9 Starea de relaxare,
întâlnită la practicanții
experimentați ai meditației,
prezenta creșteri în zonele
medială și parietală, ceea ce
semnifică o slăbire a

concentrării. Potrivit acestor analize, rețelele respective primează în privința accesului la zonele mPFC, ceea ce poate produce disiparea atenției, soluția sugerată fiind un antrenament care să vizeze un efect neuroplastic, pentru o mai bună conectivitate. Wendy Hasenkamp și Lawrence Barsalou, „Effects of Meditation Experience on Functional Connectivity of Distributed Brain Networks”, *Frontiers in Human Neuroscience*, 6, nr. 38, 2012, pp. 1-14.

10 Reacțiile lui Larry David după incidentul cu publicul de pe Yankee Stadium au fost menționate în „The Neurotic Zen of Larry

David", *Rolling Stone*, 4
august 2011, p. 81.
11 Taylor Schmitz *et al.*,
„Opposing Influence of
Affective State Valence on
Visual Cortical Decoding",
Journal of Neuroscience, 29,
nr. 22, 2009, pp. 7199-7207.
12 Barbara Fredrickson,
Love 2.0, Hudson Street
Press, New York, 2013.
13 Davidson și Begley, *The
Emotional Life of Your Brain*.

Anthony Jack *et al.*,
„Visioning in the
Brain: An fMRI
Study of
Inspirational
Coaching and
Mentoring",

articol înaintat
spre publicare î

14 nM. Losada si E. Heaphy, „The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model”, *American Behavioral Scientist*, 47, nr. 6, 2004, pp. 740-765.

B.L. Fredrickson si M. Losada, „Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing”, *American Psychologist*, 60, nr. 7, 2005, pp. 678-686.

Cu mintea la jocuri

DANIEL CATES, CAMPION MONDIAL, și-a început pregătirea sistematică la vârsta de șase ani. Atunci a descoperit că avea o înclinație naturală către jocul video Command & Conquer, care pe atunci venea la pachet cu licența de Windows. Din acel moment, băiatul a refuzat să se mai joace cu puști de seama lui, preferând să-și petreacă timpul făcând pe comandantul și cuceritorul în subsolul casei, undeva în suburbii.¹

Mai târziu, pe când era elev la liceu (cu profil matematică-științe), Cates obișnuia să chiulească de la ore și să se strecoare în sala de informatică, unde se refugia în jocul Minesweeper. Jocul presupune descoperirea minelor ascunse în chenar și bifarea lor — fără detonarea vreuneia. Deși la început îndemânarea sa lăsa de dorit, ore în șir de exersare au făcut din Cates un expert, acesta ajungând la performanța de a descoperi toate minele în mai puțin de 90 de secunde — lucru ce i se părea imposibil pe vremea când învăța încă regulile jocului (și de-a dreptul de neconceput pentru mine, la prima încercare de a juca Minesweeper online; invit pe oricine pofteste să verifice acest lucru, dacă nu mă crede).

La 16 ani și-a descoperit vocația: pokerul online. În doar 18 luni, Cates a ajuns de la a pierde cinci dolari la partide jucate cu prietenii în bucătărie până la a câștiga aproape 500 000 de dolari din pokerul online (sincronizare perfectă — în doar câțiva ani, pokerul online a fost interzis prin lege,

cel puțin în Statele Unite). La vârsta de 20 de ani, tânărul câștigase deja 5,5 milioane de dolari din această activitate, cu un milion mai mult decât câștigurile declarate ale jucătorului situat pe poziția a doua în circuitul mondial din acel an.-

Cates a reușit să câștige această sumă exorbitantă „tocindu-și nervii” (atent la absolut toate detaliile), jucând la mai multe mese în paralel, la fel de bine cu un novice sau cu un expert. Pokerul online îți permite să joci cu oricât de mulți adversari în același timp și să poți vedea în timp real cota câștig- pierdere, ceea ce scurtează considerabil timpul de învățare. Un tânăr care poate juca simultan zece mâini online are șansa de a descoperi, în doar câțiva ani, micile trucuri ale jocului și de a dobândi o experiență comparabilă cu a unui veteran în poker, care joacă doar la mesele din Vegas.

Probabil că înclinația lui Cates către poker are la bază procesul cognitiv care a pornit încă de pe vremea școlii primare, când întreaga sa atenție era dedicată jocului Command & Control. Acest joc de strategie cere gândire rapidă și analiză a unor factori precum așezarea de trupe, acțiune în momentele de slăbiciune a adversarului și atac în forță. Înainte să facă din poker o preocupare, Cates ajunsese campion mondial la Command & Control; concentrarea atenției și instinctul de prădător care l-au consacrat ca maestru al jocului respectiv au continuat să reprezinte emblema lui și la jocul de cărți.

Numai că, pe la vârsta de 20 de ani, Cates a realizat că viața lui socială și cea amoroasă sunt, practic, inexistente. Așa că a încercat să caute un mod de viață care să-i aducă și alt fel de satisfacții, care să-i permită să se bucure de reușitele sale. Cam despre ce ar putea fi vorba?

„Ceva mișcare, fete”, cum spune chiar el.

Distincția de campion mondial online nu te ajută prea mult într-o seară deprimantă, când dormi pe tine la tejea și

ceri pahar după pahar. Abilitățile dovedite în zona jocurilor video, cum ar fi atacul în forță la primul semn de slăbiciune al adversarului, nu înseamnă mai nimic atunci când vrei să ajungi cu o fată în pat.

Nu de mult, Cates s-a apucat de cartea mea, *Inteligența socială**. Îi doresc tot binele din lume. Lucrarea vorbește despre interacțiuni ca acelea care apar în pokerul online și care suferă de lipsa unei conexiuni vitale cu rețeaua de circuite a creierului, corespunzătoare relațiilor interpersonale, care ne ajută să socializăm mai eficient și să creăm o impresie bună de la prima întâlnire.

„Neuronii care se aseamănă se adună”, spunea, prin anii 1940, psihologul Donald Hebb. Creierul este maleabil, iar rețelele neuronale se modifică destul de des, în funcție de diversele activități pe care le întreprindem în timpul zilei. Orice activitate am avea, creierul alimentează anumite rețele, nu pe toate.

Când este vorba despre contactul față în față, rețeaua noastră neuronală corespunzătoare segmentului social adună o mulțime de semnale și indicii menite să ne ajute în relația cu cealaltă persoană și stabilește o punte de legătură între toți neuronii comasați aici. De partea cealaltă, pe durata a mii și mii de ore petrecute online, circuitul neuronal corespondent sferei sociale rămâne, practic, inert.

Potențare a inteligenței sau atac asupra minții?

„Majoritatea activităților noastre de socializare sunt filtrate de mașinării”, spune Marc Smith, unul dintre fondatorii Social Media Research Foundation, „și asta aduce în discuție oportunități infinite, însă și o mulțime de neliniști”. - Chiar dacă termenul de „majoritatea” poate să pară exagerat, discuția are ca obiect atât oportunitățile, cât și neliniștile, generate de miza acestei dezbateri, jocurile video.

De curând, au fost demarate mai multe studii care susțin, pe de o parte, că jocurile video dăunează creierului, iar, pe de alta, că ele stimulează inteligența. Cine are dreptate? Aceia care susțin că jocurile îi fac pe copii mai agresivi? Sau aceia care spun că jocurile video cultivă și dezvoltă atenția?

Pentru a lămuri situația, renumita publicație *Nature* a convocat șase experți care să analizeze sistematic problema și să separe beneficiile de dezavantaj e.- Rapoartele sunt relativ ambigue — există mai mulți factori, ca și în cazul alimentelor: unele sunt hrănitoare; doze prea mari din altele duc la intoxicare. În ceea ce privește jocurile video, se pare că există particularități ale fiecărui astfel de joc ce stimulează o anumită rețea neuronală într-un anumit fel. De pildă, să luăm în discuție acele curse nebune de mașini sau luptele sub rafalele de gloanțe ale adversarilor. Studiile au arătat că, pe aceste segmente, se remarcă stimularea atenției vizuale, viteză în procesarea informației, urmărirea unei ținte precise și mutarea atenției de la o sarcină la alta. Multe dintre jocurile de acest gen oferă până și un soi de pregătire nonverbală în vederea dezvoltării unui raționament bazat pe statistici reale din joc — cu alte cuvinte, capacitatea de a calcula șansele de reușită în raport cu adversarul, ținând cont de resursele și efectivul armat.

La modul general, s-a descoperit că multe dintre jocuri potențează acuitatea vizuală și percepția spațială, mutarea atenției către un alt obiectiv, luarea rapidă de decizii și abilitatea de a urmări o țintă precisă. (Însă multe dintre acest studii nu ne spun limpede dacă persoanele care sunt atrase de jocuri au din naștere un avantaj în sfera acestor capacități mentale ori și le-au dezvoltat grație jocurilor.) Jocurile care oferă provocări cognitive tot mai incitante — raționamente și reacții mai precise și mai constructive, la

un nivel mai alert, concentrare deplină a atenției, memorie activă — determină modificări pozitive la nivel cerebral.

„Când îți fug ochii pe tot cuprinsul monitorului pentru a descoperi micile amănunte care fac diferența (pentru că tocmai ele te-ar putea da de gol în fața adversarului) și îți concentrezi întreaga atenție în zona respectivă, abilitățile tale de concentrare devin tot mai pronunțate”, declară Douglas Gentile, expert în științe cognitive la Media Research Lab, în cadrul Iowa State University.- Dar, spune tot el, aceste abilități nu se reflectă neapărat și în mediul real, în afara jocurilor video. Chiar dacă ele se pot dovedi deosebit de importante în anumite joburi, cum ar fi aceea de supraveghetor al traficului aerian, nu-ți mai servesc la nimic atunci când vrei să citești în liniște un material, iar împelișatul de copil de lângă tine nu-ți dă pace cu niciun chip. Jocurile mai rapide, susțin experții, par să-i facă mult mai atenți pe copii decât atmosfera obișnuită din timpul orelor de curs, ceea ce ar putea însemna o formulă de succes pentru alungarea cunoscutei plictiseli de la școală.

Chiar dacă jocurile video sunt benefice pentru abilități de concentrare (ca filtrarea rapidă a oricăror distrageri de natură vizuală), ele nu fac mare lucru pentru un alt aspect deosebit de important al procesului de învățare: atenția susținută asupra unui câmp de informații activ și progresiv, adică să fii atent în timpul orelor de curs și să înțelegi efectiv ceea ce citești, făcând conexiunea cu ce ai învățat săptămâna trecută sau anul trecut.

Se observă o corelație negativă între orele pe care un tânăr elev le petrece în fața calculatorului și calitatea notelor pe care le obține la școală, raportul fiind unul invers proporțional. Cu ocazia unui studiu care-și propunea să urmărească 3 034 de copii și adolescenți din Singapore, vreme de doi ani, s-a descoperit că maniacii jocurilor pe

computer prezentau trăsături comune, precum neliniștea, depresia, izolarea de societate și note mai mici la școală, însă, odată scăpați de nebunia jocurilor, toate aceste probleme începeau să dispară treptat.-

Mai există un aspect nociv, și anume obiceiul nesănătos de a petrece ore în șir în fața calculatorului, care silește creierul să aibă reacții rapide și violente.- Unele pericole, mai susțin experții, au fost destul de exagerate în presă:

jocurile cu tentă violentă pot veni cu un plus de agresivitate, însă sub nicio formă nu vor face dintr-un copil bine educat o persoană violentă. Problema intervine atunci când ele sunt jucate de către copii care au fost victime ale abuzurilor părinților (fiind predispuși spre autoflagelare), aici existând un potențial pericol — cu toate că nu poate spune nimeni precis la cine se va manifesta o astfel de reacție nefastă.

Oricum, orele nesfârșite petrecute pe picior de război cu hoardele ce vor să te anihileze cultivă, indiscutabil, „înclinația către ostilitate” și așa ajungi să crezi că puștiul de care te-ai lovit pe coridor a făcut-o cu intenție, pentru că-ți poartă pică. O altă problemă: dependenții de jocuri video manifestă vizibil mai puțină implicare într-o situație conflictuală, cum ar fi intimidarea unui copil de către unul sau mai mulți bătași.

Pornind de la faptul că vigilența vecină cu paranoia pe care o încurajează astfel de jocuri se poate combina uneori, din nefericire, cu agitația și dezorientarea unei minți lipsite de repere, se pune întrebarea: oare chiar ne dorim să le servim copiilor noștri asemenea merinde pentru creier? În comparație cu vechile generații, cele noi, crescute în spiritul jocurilor pe calculator și nedespărțite, practic, de felurite ecrane, deschid drumul unui experiment fără precedent, „o diferență de necontestat în privința modului în care creierele lor filtrează viața de zi cu zi” susținea un

neurolog. Pe termen lung, întrebarea care se naște este ce impact vor avea jocurile video asupra rețelei lor neuronale și asupra factorului social din viețile fiecăruia și dacă acest lucru va crea noi puncte forte sau va da naștere unor probleme nemaiîntâlnite până acum.

Partea bună, faptul că în mijlocul jocului trebuie să-ți menții concentrarea, trecând peste orice distrageri înșelătoare, pune în mișcare o funcție de execuție, fie sub formă imediată a concentrării atenției, fie sub formă de ocolire a respectivului impuls, ceva mai târziu. Dacă ne gândim și la necesitatea de a colabora și a se coordona cu ceilalți jucători, avem deodată o similitudine fantastică cu unele abilități de natură socială.

Copiii care joacă pe calculator jocuri care presupun cooperarea cu alții se dovedesc mai săritori în relația cu ceilalți. Poate că acele jocuri violente, de tipul „eu contra tuturor”, ar trebui regândite, iar strategia de bază să fie una a sprijinirii celor aflați în impas și a stabilirii de alianțe, nu doar clasică abordare ostilă.

Jocuri deștepte

Celebra aplicație de mobil Angry Birds fascinează milioane și milioane de utilizatori; s-au înregistrat miliarde de ore în care aceștia nu fac altceva decât să butoneze, complet vrăjiți. Dacă este adevărat că neuronii care sunt puși la treabă în același timp dezvoltă între ei legături, poate că ar fi nimerit să ne punem întrebarea care sunt acele abilități mentale, dacă există măcar una singură, ce cunosc o dezvoltare atunci când copiii noștri (ori chiar noi înșine) petrec(em) atât de mult timp jucând Angry Birds.

Procesele de învățare și memorare se derulează la capacitate optimă atunci când concentrarea este maximă. Jocurile video ne captează atenția și ne determină să facem mutări ciclice, repetitive, fapt pentru care ele reprezintă un bun mijloc de pregătire, o metodă foarte eficientă de a ne antrena creierul.

Grupul de cercetători condus de Michael Posner, de la University of Oregon, a întreprins un studiu care și-a propus să urmărească vreme de cinci zile copii de patru până la șase ani pe durata unor ședințe de cel mult 40 de minute de exersare a atenției. O parte din timp era alocată unui joc care presupunea controlarea, cu ajutorul unui joystick, a unei pisici de pe ecran care încerca să prindă din mers diverse obiecte în mișcare.

Cu toate că aceste mai bine de trei ore de activități par relativ puține pentru a putea determina o schimbare semnificativă în rețeaua neuronală asociată cu atenția, datele provenite din monitorizarea undelor la nivel cerebral subliniază o modificare a activității respectivului circuit neuronal, comparativ cu rezultatele studiilor susținute cu aportul persoanelor adulte.-

Concluzia: eforturile ar trebui să meargă în direcția cooptării copiilor cu deficiențe de concentrare la asemenea tip de exercițiu — aceia care suferă de autism, de lipsă de concentrare și alte dificultăți în învățare — de vreme ce se pare că tocmai pe aceștia îi avantajează respectiva metodă de terapie. Pe lângă orice avantaj de natură terapeutică, grupul condus de Michael Posner recomandă asemenea metode de exersare a atenției pentru toți copiii, ca o îmbunătățire a sistemului educațional.

Aceia care, asemenea lui Posner, sunt conștienți de avantajele unei astfel de pregătiri mentale susțin că anumite jocuri video pot ajuta la îmbunătățirea anumitor aspecte, de la vedere, „ochiul leneș” (ambliopie, în termeni de specialitate), până la căpătarea unei precizii și a unei coordonări de chirurg. Studiile mai susțin că o deficiență la nivelul rețelei neuronale asociate cu atenția poate determina probleme de concentrare; problemele de orientare se regăsesc în fixațiile celor care suferă de autism.-

în Olanda a avut loc un studiu în cadrul căruia copii cu vârsta de 11 ani, toți suferind de ADHD, au fost monitorizați în timp ce se jucau un joc pe calculator care necesita un nivel foarte ridicat de atenție: era necesar să fie cu ochii în patru la adversarii care apăreau de nicăieri și să fie mereu atenți la nivelul energiei propriului avatar. — După doar opt reprize de câte o oră, copiilor le venea deja mai ușor să se concentreze fără a mai fi distrași (și nu doar pe durata jocului).

Dacă vrem să le vedem partea pozitivă, „jocurile video sunt metode controlate de instruire, considerate ca extrem de motivante”, determinând „o remodelare la nivel neurologic de ordin fizic și funcțional”, spune Michael Merzenich, reputat neurolog de la University of California, din San Francisco, care a condus un astfel de proiect de modificare conceptuală a jocurilor pe calculator menit să remodeleze creierul persoanelor în vârstă cu deficiențe de ordin neurologic, cum ar fi pierderea memoriei ori demența. — Ben Shapiro, cunoscut la nivel global pentru descoperii legate de medicamente — inclusiv în sfera neurologiei — la Merck Research Laboratories, a intrat în consiliul director al unei companii care lansează jocuri pe calculator axate pe cultivarea atenției și pe minimalizarea distragerilor. El recomandă jocurile istețe în locul medicației. „Un astfel de joc ar putea reduce pierderea funcțiilor cognitive de bază odată cu trecerea anilor”, spune cercetătorul.

„Dacă vrei să observi schimbări pozitive în gândirea celor din jur, stabilește-ți direct obiective de natură mentală, nu moleculară — medicația înseamnă hazard, dacă ne gândim la mediul biologic, unde aceleași molecule îndeplinesc funcții diferite”, adaugă el.

Dr. Merzenich se declară sceptic față de beneficiile relativ aleatorii — și oarecum neclare — ale jocurilor care se găsesc pe toate drumurile, preferând să le dezvolte pe acelea care fac trimitere directă la o serie de abilități

mentale. O nouă generație de aplicații electronice, declară Douglas Gentile, ar pune în practică tehnici de exersare deșteaptă, ca acelea propuse de profesorii cu vocație:

- atingerea de obiective în mod progresiv, gradul de dificultate crescând odată cu fiecare nivel;
- adaptarea la ritmul fiecărui cursant în parte;
- feedback pe loc și diplome de merit pentru încurajarea progresului;
- exersarea aceluiași abilități în contexte diferite, încurajând transferul de aptitudini.

Nu foarte departe în viitor, susțin unii cercetători, jocurile video de antrenare a atenției vor fi parte integrantă a sistemului educațional, în ideea de a se strânge informații despre jucătorii care se perfecționează simultan exact la jocul cu care rezonază — modelul de profesor stăruitor. Până atunci, mai spun experții, sumele de bani alocate unor astfel de aplicații electronice educaționale sunt de-a dreptul ridicole, comparativ cu bugetele corporațiilor producătoare de jocuri video — așa că, în momentul de față, până și cele mai bune instrumente de antrenare a atenției sunt doar slabe ecouri ale zgomotului pe care îl face un joc ca Grand Theft Auto. Însă apar tot mai multe indicii că lucrurile s-ar putea schimba.

Mai demult, i-am urmărit pe cei patru nepoți ai mei, unul câte unul, jucând o versiune de probă a jocului Tenacity pentru iPad. Jocul te poartă prin câteva scene deconcertante, de la un deșert arid până la o scară magică, șerpuind către albastrul cerului.

Provocarea e simplă. De fiecare dată când expiri, atingi ecranul iPad-ului cu un deget. Și la fiecare a cincea expirare atingi cu două degete — cel puțin la primul nivel. La vremea respectivă, copiii aveau șase, opt, doisprezece și, respectiv, paisprezece ani. Ei mi-au oferit posibilitatea de a face un fel de experiment natural cu privire la dezvoltarea creierului și a atenției.

Primul a fost cel de șase ani. A ales scena cu deșertul, care îl purta alene printre dune de nisip, palmieri și colibe din chirpici. La prima încercare, a fost nevoie să i se reamintească ce are de făcut; la a treia, deja începuse să-și coordoneze binișor bătaia din deget cu respirația — dubla bătaie din degete îi mai dădea când și când bătăi de cap. Chiar și așa, nepotul era de-a dreptul încântat să vadă cum dezolantul deșert se transforma într-un câmp cu trandafiri, de fiecare dată când nimerea bătaia pe ecranul iPad-ului. Alegerea nepoatei în vârstă de opt ani a fost o scară șerpuiind spre cer. Pe măsură ce scara urca, dezvăluind minunății ce-ți luau ochii, apăreau și unele distrageri: ba un elicopter care făcea o piruetă și apoi dispărea, ba un avion, apoi un stol de păsărele și, la cel mai înalt nivel, sateliți de diverse forme și mărimi. Micuța a rămas concentrată asupra bătăilor, zece minute fără oprire, chiar dacă în acea zi avea puțină febră.

Cea de-a doua nepoată, care abia împlinise doisprezece ani, a ales o scară unduitoare care o purta prin spațiul cosmic, unde distragerile apăreau sub forma planetelor, ploilor de meteoriți și asteroizilor. Dacă cei doi verișori mai mici au avut nevoie de puțin control al respirației și de numărat cu voce tare pentru a bate corect, ea a fost perfect destinsă, respirând natural.

Și cea mai mare nepoată, de aproape paisprezece ani, a ales tot scena deșertului și a parcurs întregul exercițiu fără cel mai mic efort. La final mi-a spus: „Mă simt destinsă și relaxată — îmi place joculețul.”

Într-adevăr, cu toții au fost realmente fermecați, coordonându-și respirația și ritmul bătăilor din degete. „M-am simțit cu adevărat acolo, concentrată”, a mărturisit fetița de doisprezece ani. „Mi-ar plăcea să o fac din nou”. A fost exact ceea ce și-au dorit creatorii jocului. Tenacity, spune Davidson, a fost creat de către un grup de designeri recunoscuți de la University of Wisconsin, după ideea lui.

„Am luat din studiile noastre neurologice ceea ce descoperisem despre concentrarea atenției și despre inducerea stării de calm și am pus totul într-un joc pentru ca cei mici să se poate bucura de aceste beneficii.” Tenacity ajută la dezvoltarea atenției selective, „cărămida care stă la baza tuturor celorlalte forme ale învățării”, mai spune el. „Disciplinarea atenției te ajută să te poți concentra asupra obiectivelor propuse și să depășești orice distrageri”, fapt care este secretul succesului în orice domeniu de activitate.

„Dacă am putea să creăm un joc pe placul copiilor, ar fi cea mai eficientă metodă de a le antrena atenția, având în vedere cât de mult timp petrec aceștia jucându-se și cât de mult le place asta”, declară Davidson, conducător al Center for Investigating Healthy Minds din cadrul University of Wisconsin. „Temele vor deveni o plăcere.”

Stanford University deține un laborator de relaxare a minții, unde experții lucrează la diverse dispozitive menite să încurajeze ideea concentrării liniștite, calme a atenției. Un astfel de dispozitiv de relaxare, un „respirator”, se prezintă ca o centură care detectează ritmul inspirării și al expirării. Dacă te trezești cu un inbox plin, „lipsă acută de oxigenare a e-mailului” în limbajul dezvoltatorilor, ai la dispoziție o aplicație pe iPhone care te ajută să-ți exersezi atenția și-ți domolește ritmul respirației și al minții.

Stanford's Institute of Design le oferă celor interesați posibilitatea de a se înscrie la un curs ce poartă numele „Designing Calm”. Cum spune și Gus Tai, unul dintre profesorii de acolo, „mare parte din tehnologia din Silicon Valley are ca țintă distragerile. Ceea ce vrem noi să facem este să aducem un oarecare echilibru în lume și vrem să facem asta prin tehnologia relaxării.”—

Note:

* Apărută în traducere la Curtea Veche Publishing, București, 2007.
(n. red.)

- 1 Cazul lui Daniel Cates a fost povestit de către Jay Kaspian Kang în „The Gambler”, *New York Times Magazine*, 27 martie 2011, pp. 48-51.
- 2 Pokerul, desigur, nu este doar un joc de abilitate; mai multe mâini proaste la rând îl pot pune în dificultate până și pe cel mai experimentat jucător. Avantajul abilității va da însă roade după mii și mii de jocuri. O particularitate a jucătorilor de poker online este, evident, un soi de abandon lipsit de teamă legat de asumarea riscului, o atitudine esențială într-un cadru în care poți pierde sute de mii de dolari într-o fracțiune de secundă.
- 3 Marc Smith a fost citat în *Boston Globe*, 28 iulie 2012, p. A6.
- 4 Daphne Bavelier *et al*, „Brains on Video Games”, *Nature Reviews Neuroscience*, nr. 12, decembrie 2011, pp. 763-768.
- 5 Gentile, *ibid*.
- 6 *Ibid*.
- 7 Cea mai edificatoare metaanaliză de până astăzi, obținută din centralizarea datelor a 136 de studii asupra unui număr de 30 296 de fani ai jocurilor video, a scos la iveală un nivel ridicat de agresivitate. Craig A. Anderson, „An Update on the Effects of Playing Violent Video Games”, *Journal of Adolescence*, nr. 27, 2004, pp. 113-122. De asemenea, vezi John L. Sherry, „Violent Video Games and Aggression: Why Can't We Find Effects?”, în Raymond Preiss *et al*, editori, *Mass Media Effects Research: Advances Through Meta-Analysis*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, 2007, pp. 245-262.
- 8 Partea cea mai importantă: structura neuronală frontală. Vezi M.R. Rueda *et al*, „Training, Maturation, and Genetic Influences on the Development of Executive

Attention", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 102, nr. 41, 2005, pp. 1029-1040.

- 9 Mai există un indiciu pentru ADHD: slaba activitate în regiunile prefrontale, care țin de organizarea atenției, forța decizională și autocontrol. M.K. Rothbart și M.I. Posner, „Temperament, atenție și psiho-patologie comportamentală”, în D. Cicchetti și D.J. Cohen, editori,

Handbook of Developmental Psychopathology, Wiley, New York, 2006, pp. 167-188.

- 10 O. Tucha *et al.*, „Training of Attention Functions in Children with Attention Deficit Hyperactivity Disorder”, *Attention Deficit and Hyperactivity Disorders*, 20 mai 2011.
- 11 Merzenich în Bavelier *et al.*, „Brains on Video Games”.

Gus Tai, citat în Jessica C. Kraft, „Digital Overload? There's an App for That”, *New York Times*, 22 iulie 2012,

Suplimentul de Educație, p. 12

.CAPITOLUL 17

Respirație în grup

DACĂ MERGI CU MAȘINA până în capătul celei mai îndepărtate străzi din Harlemul hispanic, New York East Side, vei da peste Școala Generală P.S. 112, pitită între FDR Drive, o biserică catolică, o parcare pentru camioane și gigantul complex de cămine pentru nevoiași Robert F. Wagner.

Copiii care merg la școala P.S. 112 provin din familii sărace, locuind în mare parte în acel complex de cămine, aflat în paragină. Când un băiețel de șapte ani a spus în timpul unei ore că un cunoscut de-al lui a fost împușcat, profesorul a întrebat câți dintre copiii prezenți se află în aceeași situație. Au ridicat toți mâinile.

Cum intri în P.S. 112, ești întâmpinat de gardian — o amabilă femeie în vârstă. Însă odată ce pășești pe culoarele instituției, cum am făcut eu într-o dimineață, te uimește atmosfera de acolo: m-am uitat în fiecare clasă și am văzut copii liniștiți, cuminți și ascultători, absorbiți în exerciții ori sorbind vorbele profesorului.

Când am ajuns în dreptul ușii cu nr. 302, sală pentru copiii de clasa a II-a, avându-le ca învățătoare pe Emily Hoaldrige și Nicolle Rubin, am înțeles care este unul dintre ingredientele esențiale ale rețetei pentru acea atmosferă de pace care plutea pretutindeni: respirația în grup.

Cei 22 de copii stăteau câte trei ori patru într-o bancă, lucrând la un exercițiu de matematică. Domnișoara Emily a sunat dintr-un clopoțel melodios. Pe dată, copiii s-au adunat în liniște și s-au așezat pe un covor mare, unul în spatele celuilalt, pe rânduri, cu picioarele încrucișate sub ei și cu fața la cele două învățătoare. O fetiță s-a dus la ușa clasei, a agățat de clantă un semn cu NU DERANJAȚI și a închis ușa. Apoi, fără gălăgie, învățătoarele au ridicat, pe rând, hârtii cu numele fiecărui copil — semnalul ca aceștia să meargă în ordine la cuier și să-și ia animăluțul de pluș preferat: tigri dungați, un porcușor roz, un cățeluș galben, un măgăruș violet. Băieții și fetele și-au găsit apoi un loc să se întindă, și-au așezat animăluțul preferat pe burtică și au așteptat așa, cu mâinile pe lângă corp.

Au ascultat îndrumările unei voci prietenoase de bărbat și au făcut o serie de inspirări și expirări lungi, în timp ce numărau în gând „Unu, doi, trei”. - Apoi și-au strâns și relaxat pleoapele; au deschis gura larg și au scos limba afară; au făcut un cerc cu mâinile, relaxându-le una câte una. Vocea le-a mai spus: „Acum ridicați-vă și vă veți simți relaxați”; și, pe măsură ce făceau asta, cu toții dădeau impresia că se simt într-adevăr relaxați.

Un alt clinchet de clopoțel le-a dat semnal copiilor să se așeze, în perfectă liniște, făcând un cerc pe covor și pregătindu-se să povestească ce au experimentat. „Mă simt foarte bine pe dinăuntru.” „M-a luat leneveala, pentru că tot corpul era relaxat.” „M-a făcut să mă gândesc la lucruri frumoase.”

Dacă ne gândim puțin la metodica exercițiului și la liniștea din clasă, nu prea ne dă mâna să afirmăm că 11 din cei 22 de copii prezenți ar avea „nevoi speciale”: dificultăți de ordin cognitiv ca dislexia, probleme de vorbire ori surzenie parțială, probleme de atenție sau altele ce țin de autism. „Avem destul de mulți copii cu probleme, însă, atunci când facem aceste exerciții, ele nu se manifestă”, ne spune Emily. Cu o săptămână în urmă, o pană de curent i-a lipsit pe copiii din sala de clasă cu numărul 302 de exercițiul ritualic. „Parcă erau alți copii”, mai spune învățătoarea.

„Nu puteau sta locului; se foiau de colo-colo.”

„În școala noastră există și copii cu mari probleme de concentrare”, declară doamna director, Eileen Reiter.

„Acest exercițiu îi ajută să se relaxeze și să se poată concentra mai bine. Le oferim și pauze de destindere — toate acestea dau roade.”

De exemplu, mai spune doamna Reiter, „în loc să le dăm liber afară, îi învățăm să-și ia «liber înăuntru», pentru a se gândi la ceea ce simt”, în ideea de a-i ajuta pe copii să fie autodidacți, nu să se conducă după sistemul pedepselor și recompenselor. Atunci când apar probleme, „îi întrebăm ce ar dori să schimbe data viitoare”, mai spune Reiter.

Respirația în grup face parte dintr-o strategie mai amplă numită Inner Resilience Program, care a luat ființă în urma atentatelor din 11 septembrie 2001, de la World Trade Center. Mii și mii de copii care mergeau la școlile din apropierea turnurilor gemene au fost evacuați în momentul exploziilor. Mulți dintre ei au avut de mers kilometri buni pe dezolanta West Side Highway, avându-i pe profesori în

spate, pentru a nu fi tentați să se uite la tragicul decor pe care îl lăsau în urmă.

În lunile ce au urmat, Crucea Roșie i-a cerut sprijinul Lindei Lantieri — al cărei program de soluționare a conflictelor își dovedise deja eficacitatea în multe școli — să conceapă un altul, menit să-i ajute pe copii (și pe profesori) să-și recapete încrederea după atentatele din 11 septembrie. Inner Resilience Program, dublat de o serie de metode de instruire emoțională, „a schimbat realmente atmosfera din școală”, declară Reiter. „Acum este un loc al liniștii. Copiilor le este mai ușor să învețe când sunt liniștiți.”

„Cea mai grea parte este să-i faci pe micuți să fie autodidacți”, adaugă doamna director. „Dat fiind că noi pregătim copii din clasele primare, dorim să-i ajutăm să înceapă să vadă lucrurile în perspectivă și să conceapă strategii după care să se conducă mai departe. Ei învață să cântărească gravitatea unei probleme, ca atunci când sunt tachinați ori intimidați; nu este deloc plăcut când cineva îți rănește sentimentele. Sau situații mai puțin profunde, cum ar fi faptul că nu stau prea bine la învățătură. În felul acesta ei pot identifica problema și pot concepe o strategie care să-i conducă la soluționarea acesteia.”

În toate sălile de clasă din P.S. 112 se găsește un „colț al liniștii”, un loc special în care se poate refugia orice copil care are nevoie de puțină liniște. „Uneori au pur și simplu nevoie de o pauză, de câteva momente în care să fie singuri cu ei înșiși”, adaugă Reiter. „Un copil frustrat ori supărat cu adevărat se duce acolo și încearcă să pună în practică strategia pe care a învățat-o. Ideea principală este să ajungi la firul problemei și să înțelegi ce trebuie să faci pentru a te proteja.” În vreme ce copiii de la cinci la șapte ani sunt instruiți după modelul respirației în grup, când ajung la vârsta de opt ani ei exersează respirarea controlată, care s-a dovedit eficientă atât pentru atenția susținută, cât și pentru dezvoltarea rețelei neuronale care ne ajută să ne

relaxăm. Această combinație de liniște și concentrare dă naștere unei stări interioare propice învățării sistematice. Potrivit unei analize a rezultatelor obținute după un semestru de punere în practică a programului, copiii care aveau cea mai mare nevoie de ajutor — aceia care prezentau „riscuri serioase” de derapaj — au avut cel mai mult de câștigat de pe urma acestei experiențe: dezvoltarea semnificativă a puterii de concentrare și a sensibilității perceptive, precum și o diminuare a agresivității, a stărilor depresive și a frustrărilor legate de învățat. Mai mult, profesorii care au pus în practică acest program au ajuns la o mai bună stare de spirit generală, ceea ce este o notă pozitivă sub aspectul atmosferei de studiu din clasă.

Lumina roșie a semaforului

Într-o sală de grădiniță, opt copii de trei ani stau la măsuțe și colorează, pe rând, un desen cu un clovn, iar pe fundal se aud cântece pentru prichindei. Deodată, muzica se oprește — la fel și copiii.

Acel moment conține o oportunitate de învățare pentru cortexul prefrontal al oricărui copil de trei ani, zona cerebrală în care își au originea funcții active precum impulsul de a distruge și acela de a se revolta. Una dintre aceste capacități, și anume controlul mental, este cheia calității vieții.

Oprirea la semn anume este Sfântul Graal al controlului mental. Cu cât mai ușor le este copiilor să se oprească odată cu muzica — sau să execute mișcarea corectă în jocul Simon Says —, cu atât mai dezvoltat este circuitul neuronal prefrontal corespunzător controlului mental.

Iată un test pentru controlul cognitiv. Spune repede ce sens indică săgeata din mijloc în fiecare din rândurile de mai jos?

Când acest test are loc în condiții de laborator, participanții obțin rezultate vizibil diferite (conform măsurărilor la nivel de sutime de secundă — nedetectabile de o persoană

obișnuită) în ceea ce privește viteza cu care numesc sensul săgeții din mijloc. Testul, numit „Flancurile”, din cauza săgeților care flanchează săgeata vizată și pot distra atenția de la aceasta, evaluează predispoziția copilului de a fi distras de factorii de care perturbă atenția. Concentrarea asupra săgeții din mijloc orientată spre stânga și ignorarea tuturor celorlalte orientate spre dreapta necesită un control mental puternic din partea copilului, mai ales în cazul unei serii atât de dificile de săgeți precum cea de mai sus.

Copiii scăpați de sub control — aceia pe care profesorii exasperați îi dau afară din clasă ori, cel puțin, își doresc s-o facă — au un deficit în privința acestor circuite; acțiunile lor sunt dictate de toane. Însă, mai degrabă decât să-i pedepsim, de ce să nu le oferim o lecție care să îi ajute să se controleze mai bine? De exemplu, preșcolarii care au fost învățați să se concentreze asupra propriei respirații au avut rezultate mai exacte și mai rapide la testul flancurilor. Poate că nicio altă capacitate cognitivă nu contează atât de mult în obținerea succesului în viață — conform studiului neozelandez — precum controlul mental. Copiii care își pot ignora impulsurile de moment au capacitatea de a elimina aspectele irelevante și de a se concentra asupra obiectivelor pe parcursul întregii vieți. Exisă și o aplicație educațională care dezvoltă această abilitate. Se numește „educație socială și emoțională”.

Când elevii de clasele a II-a și a III-a dintr-o școală din Seattle încep să devină agitați, profesorii lor le spun să se gândească la un semafor. Lumina roșie înseamnă Stop — calmează-te. Respiră profund și, pe măsură ce te calmezi, înțelege problema și spune cum te simți.

Lumina galbenă le amintește să se liniștească și să se gândească la posibilele variante de a rezolva problema și apoi să o aleagă pe cea mai bună. Lumina verde le semnalează faptul că pot să-și pună planul în aplicare și să vadă cum funcționează.

Prima dată când am văzut afișele cu semafoare a fost când vizitam câteva școli din New Haven, Connecticut, într-o perioadă în care lucram la un articol pentru *New York Times* — cu mult înainte de a ajunge să apreciez eficiența pe care o au aceste postere în dezvoltarea atenției copiilor. Semaforul le antrenează capacitatea de a trece de la impulsurile de jos în sus, controlate de amigdală, la acelea de sus în jos, controlate de atenția activă care-și are centrul în zona prefrontală.

Exercițiul cu semaforul a fost inventat de Roger Weissberg pe vremea când era psiholog la Yale, iar la sfârșitul anilor 1980 tot el a creat programul inovator denumit „dezvoltare socială” în școlile din New Haven. Acum, imaginea semaforului apare pe pereții a sute de săli de clasă din toată lumea.

Și aceasta se-ntâmplă dintr-un motiv întemeiat. În trecut se știa destul de puțin despre faptul că, dacă cei mici sunt ajutați să reacționeze în acest fel la propriile stări de furie și anxietate, rezultatul este unul pozitiv. La ora actuală, metoda are același statut ca oricare alta din științele sociale.

În cadrul unei metaanalize, un număr de peste 200 de școli, cu programe de educație emoțională asemănătoare programului de dezvoltare socială din New Haven, au fost comparate cu școli similare care nu ofereau astfel de programe.- Concluziile în legătură cu școlile care ofereau programul: gălăgia și comportamentele obraznice din sălile de clasă au scăzut cu 10%, prezența și alte comportamente pozitive au crescut cu 10%, iar numărul notelor bune la teste a crescut și el cu 11%.

În școala din Seattle despre care am vorbit mai sus, exercițiul cu semaforul a fost combinat cu un altul. Profesorii le arătau elevilor din clasele a II-a și a III-a planșe cu fețe care exprimau diverse emoții, fiecare chip fiind desemnat prin numele emoției corespunzătoare. Copiii

discutau despre cum este să simți vreuna dintre acele emoții — să fii furios, speriat sau fericit.

Aceste planșe cu „chipuri ale emoțiilor” l-au determinat pe unul dintre copiii în vârstă de șapte ani să se concentreze asupra propriilor emoții; cei mici asociază cuvântul care desemnează o emoție cu imaginea, apoi cu propria experiență. Simplul act cognitiv are impact la nivel neuronal: emisfera dreaptă a creierului recunoaște emoția reprezentată în imagine, în timp ce emisfera stângă înțelege denumirea și semnificația acesteia.

Concentrarea asupra propriilor emoții necesită îmbinarea tuturor acestor stimuli în corpul calos, țesutul care conectează emisfera stângă de cea dreaptă. Cu cât conexiunea este mai puternică de-a lungul punții neuronale, cu atât mai bine ne vom înțelege propriile emoții.

Capacitatea de a denumi emoțiile pe care le avem și de a le alătura amintirilor și asocierilor noastre este esențială pentru autocontrol. Conform descoperirilor realizate de feluriți psihologi, învățarea limbajului le dă copiilor posibilitatea de a face apel la imperativul interior „Nu face asta!” care înlocuiește vocea părinților atunci când cei mici trebuie să își stăpânească pornirile impulsive.

Exercițiul semaforului și acela al planșelor cu emoții dezvoltă împreună două instrumente neuronale care se completează reciproc în ceea ce privește controlul impulsurilor. Exercițiul semaforului întărește circuitele dintre cortexul prefrontal — centrul activ al creierului situat chiar în spatele frunții — și centrii limbice din zona centrală a creierului, acest vulcan al impulsurilor și instinctelor fiecăruia. Chipurile emoțiilor dezvoltă conectivitatea între cele două emisfere cerebrale, îmbunătățind capacitatea de a raționa în legătură cu emoțiile. Această conexiune de sus în jos și stânga-dreapta

unește cele două jumătăți ale creierului copilului, îmbinând perfect sisteme care, separat, creează universul haotic al unui copil de trei ani.-

La copiii de vârste mai fragede, aceste circuite neuronale sunt încă în stadiu de dezvoltare (maturizarea completă are loc abia în jurul vârstei de 25 de ani), fapt care explică capriciile caraghioase, uneori exasperante, ale copilului care se lasă condus de propriile toane. Între cinci și opt ani însă, creierul copilului trece printr-o dezvoltare explozivă a circuitelor responsabile cu controlul impulsurilor.

Capacitatea de a reflecta asupra impulsurilor și de a spune pur și simplu „Nu” îi face pe copiii de clasa a III-a să fie mai liniștiți în comparație cu micii gălăgioși din clasa I.

Proiectul Seattle valorifică din plin această explozie a dezvoltării neuronale.

Dar de ce să așteptăm până în școala primară? Circuitele inhibitorii încep să se dezvolte încă de la naștere. Walter Mischel i-a învățat pe micuții de patru ani cum să reziste tentației fursecurilor privindu-le în mod diferit — de exemplu, concentrându-se asupra culorii lor. Mischel a fost primul care a afirmat că până și un copil de patru ani care pur și simplu nu poate aștepta și apucă imediat o prăjitură poate învăța să își amâne satisfacerea poftelor — impulsivitatea nu este neapărat un diagnostic pe viață.

Într-o epocă în care cumpărăturile online și mesageria instantă încurajează satisfacerea imediată a plăcerilor, copiii au mai multă nevoie de ajutor în ceea ce privește acest exercițiu. Conform uneia dintre concluziile profunde ale cercetătorilor care au studiat cazul copiilor din Dunedin, Noua Zeelandă, copiii și adolescenții au nevoie de intervenția unor adulți care să îi ajute să își întărească autocontrolul. Programele de educație socială și emoțională urmăresc exact acest scop, începând cu anii de grădiniță și până în ultimul an de liceu.-

Este interesant faptul că Singapore a fost prima țară din lume care a introdus în școli programele obligatorii de educație socială și emoțională. Statul a înregistrat unul dintre cele mai mari succese economice din ultimii 50 de ani, forma de guvernare axată pe grija față de cetățeni transformând o națiune minuscule din punct de vedere numeric într-o veritabilă forță economică.

Singapore nu deține resurse naturale, nu are o forță armată puternică, nici influență politică. Secretul său sunt oamenii, iar guvernul a dezvoltat resursele umane ca motor al economiei. Școlile sunt incubatoare ale remarcabilei forțe de muncă din Singapore. Cu gândul la viitor, Singapore a încheiat un parteneriat cu Roger Weissberg, actualul președinte al programului intitulat Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning, care vizează proiectarea, pentru școlile din Singapore, a planurilor de lecție bazate pe inteligența emoțională.

Iar aceasta pentru un motiv întemeiat: una dintre concluziile economiștilor referitoare la studiul Dunedin scoate în relief faptul că, dacă toți copiii deprind astfel de abilități, venitul pe cap de locuitor ar putea crește sensibil, la acest spor adăugându-se creșterea calitativă a sănătății și o scădere a ratei infracționalității.

Inteligența emoțională bazată pe atenție

Antrenarea atenției copiilor în școlile primare se completează cu Inner Resilience Program, care este modelul pentru cele mai performante antrenamente din cadrul mișcării pentru educație emoțională. Sunt co-fondator al Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning — echipa care a facilitat implementarea acestor programe în sute de circumscripții școlare din toată lumea — din perioada în care lucram la *Inteligența emoțională*.

Am observat că lecțiile de inteligență emoțională — cu alte cuvinte, de atenție acordată propriilor emoții,

autoorganizare, empatie și abilități sociale — funcționau în tandem cu programa standard. Acum conștientizez faptul că pasul următor constă în antrenarea atenției, o metodă la îndemână pentru dezvoltarea circuitelor neuronale fundamentale pentru inteligența emoțională.

„Am predat educație socială și emoțională ani de zile”, mi-a spus Linda Lantieri. „Când am adăugat elementul atenției, am remarcat imediat îmbunătățirea vizibilă a capacității elevilor de a se calma și a dorinței lor de a învăța. Aceste lucruri se întâmplă la vârste fragede, încă de la începutul anului școlar.”

Pare să existe o sinergie naturală între educația socială și emoțională, pe de o parte, și antrenarea atenției pentru concentrare, pe de altă parte. Când am discutat cu Weissberg, acesta mi-a spus că organizația realizează o evaluare a impactului concentrării în programele de educație emoțională și socială. „Controlul mental și funcțiile active sunt esențiale în ceea ce privește atenția la propriile emoții și autoorganizarea, precum și în viața academică”, afirmă Weissberg.

Atenția deliberată, de sus în jos, este cheia autoorganizării. Zonele din creier rezervate funcțiilor active se maturizează în ritm rapid, începând cu anii de grădiniță și până în clasa a II-a (dezvoltarea acestor rețele neuronale fiind un proces continuu până la vârsta adultă). Rețelele sunt responsabile atât de prelucrarea „la cald” a emoțiilor de moment, cât și de prelucrarea „la rece” a informațiilor neutre, precum cele învățate la școală.² Aceste circuite par a fi surprinzător de plastice de-a lungul copilăriei, fapt care sugerează utilitatea intervențiilor de tipul educației sociale și emoționale.

Un alt studiu a urmărit antrenarea atenției unor copii de patru și șase ani pe parcursul a cinci ședințe constând în jocuri care dezvoltă atenția vizuală (copiii trebuiau să

ghicească în ce punct va apărea la suprafața apei o rață care înoată sub apă), capacitatea de a identifica o țintă constând într-un personaj din desene animate plasat printre alte figuri care ar putea distra atenția, precum și controlarea impulsurilor (click dacă oaia apare din spatele căpiței de fân, dar nu și dacă apare un lup).-

Concluziile au fost următoarele: a fost îmbunătățit eșafodajul neuronal atât al abilităților emoționale, cât și al celor cognitive. Creierile copiilor de patru ani care au beneficiat de acest tip de antrenament prezentau o organizare asemănătoare cu aceea a creierelor copiilor de șase ani, iar cele ale copiilor de șase ani prezentau structurile neuronale determinate ale funcțiilor active, așa cum au fost identificate la adulți.

Cu toate că genele dețin controlul asupra maturizării regiunilor din creier corespunzătoare atenției active, astfel de gene sunt, la rândul lor, modelate de experiență, iar acest tip de antrenament pare să le accelereze activitatea. Rețeaua responsabilă de aceste transformări — extinsă între girusul cingular anterior și zonele prefrontale — este activă în organizarea atenției atât în sfera emoțională, cât și în cea cognitivă: are rol în gestionarea impulsurilor emoționale și, totodată, a aspectelor IQ-ului precum inteligența nonverbală și fluiditatea gândirii.

Conform vechii dihotomii din psihologie dintre aptitudinile „cognitive” și cele „noncognitive”, aptitudinile deprinse în școală reprezintă o categorie distinctă față de cele sociale și emoționale. Dat fiind însă faptul că eșafodajul neuronal răspunzător de controlul activ se află la baza abilităților academice, dar și a celor emoționale și sociale, distincția pare a fi depășită, așa cum este și dihotomia carteziană minte-corp. În structura creierului, ambele se află în interacțiune și niciodată complet independente. Copiii care nu reușesc să fie atenți nu pot să învețe; în plus, nu reușesc nici să se autoorganizeze prea bine.

„Dacă vă folosiți de instrumente precum un scurt răgaz rezervat în mod regulat liniștirii”, afirmă Lantieri, „un Colt al Liniștii unde copiii să meargă singuri atunci când au nevoie să se calmeze, precum și atenția acordată emoțiilor, atunci veți avea ca rezultat o stare sporită de calm și capacitatea de autoorganizare, pe de o parte, și abilitatea de a le menține, pe de altă parte. Aveți posibilitatea de a le transforma fiziologia și atenția la propriile stări emoționale.”

Dezvoltându-le copiilor aptitudini care îi ajută să se calmeze și să se concentreze, „punem bazele atenției acordate emoțiilor și autoorganizării, pe care putem ridica apoi eșafodajul celorlalte aptitudini care țin de educația emoțională și socială, cum ar fi ascultarea activă, identificarea stărilor emoționale și așa mai departe”. La începuturile implementării programului de educație socială și emoțională, Lantieri mi-a spus: „Ne așteptam ca cei mici să utilizeze calitățile dezvoltate prin educația socială și emoțională atunci când ajung în condiții de stres, însă nu au reușit să apeleze la ele. Acum conștientizăm faptul că au nevoie, mai întâi, de un instrument ceva mai elementar: controlul mental. Acesta se obține prin exerciții de respirație și de atenție. Odată ce experimentează utilitatea acestor tehnici, copiii încep să aibă încredere și își spun «Pot să fac asta».”

„Unii copii fac apel la ele în timpul testelor — purtând un Biodot”, o mică bulină de plastic care își schimbă culoarea odată cu schimbările de temperatură ale pielii (deci odată cu intensificarea fluxului sanguin din zona respectivă). Bulina „îi atenționează în momentele în care devin prea anxioși pentru a se concentra la cerințele testului. Dacă bulina le arată că este cazul, cei mici fac apel la atenție pentru a se calma și a se concentra, apoi se întorc la test în clipa în care sunt în stare să judece mai clar. Copiii înțeleg că faptul că nu se descurcă la teste nu se explică prin aceea

că sunt proști, ci altfel: «Atunci când sunt extrem de agitat, răspunsul este în capul meu, dar nu pot ajunge la el. Dar știu să mă concentrez și să mă calmez — și după aceea găsesc răspunsul.» Adoptă atitudinea celui care preia controlul asupra propriilor emoții și știe cum să procedeze pentru a reuși."

The Inner Resilience Program este implementat în școli, din Youngstown, Ohio, până în Anchorage, Alaska. „Programul funcționează cel mai bine”, afirmă Lantieri, „împreună cu un program de educație socială și emoțională. Toate aceste școli le combină pe cele două."

Cum să o scoatem la capăt în tot acest ghiveci

Literatura de specialitate care are ca subiect efectele meditației însumează un ghiveci de rezultate negative, pozitive și remarcabile, într-un mix de metodologii problematice, proiecte mai mult sau mai puțin reușite și studii remarcabile. Așa stând lucrurile, am apelat la Richard Davidson, decanul departamentului de neuroștiințe contemplative al Universității din Wisconsin, pentru a ordona și sintetiza toate datele referitoare la beneficiile concrete asupra dezvoltării atenției ale exercițiului concentrării. Davidson a enumerat imediat două beneficii majore.

„Concentrarea”, a afirmat el, „dezvoltă rețeaua clasică responsabilă de atenție în sistemul fronto-parietal al creierului care conlucrează în vederea distribuirii atenției. Aceste circuite sunt fundamentale pentru traseul de bază al atenției: mutarea concentrării de pe un aspect pe altul și persistența atenției asupra celui din urmă."

O altă îmbunătățire esențială are loc în ceea ce privește atenția selectivă, prin suprimarea factorilor perturbatori. Astfel, avem posibilitatea de a ne concentra asupra aspectelor importante fără a fi distrași de ceea ce se întâmplă în jurul nostru — poți, de exemplu, să te

concentrezi asupra semnificației cuvintelor pe care le ai acum în față, mai degrabă decât să fii distras, să spunem, de această notă.- Iată este esența controlului mental. Deși la ora actuală există puține studii bine realizate asupra concentrării la copii, „în cazul adulților avem suficiente date referitoare la rețelele de concentrare și atenție”, conform lui Mark Greenberg, profesor de dezvoltare umană la Pennsylvania State University.— Greenberg, care conduce el însuși cercetări în domeniul capacității de concentrare a tinerilor, este precaut, dar optimist.— Unul dintre cele mai importante beneficii în ceea ce îi privește pe studenți se repercutează asupra capacității de înțelegere. Lipsa de concentrare afectează negativ comprehensiunea. Antidotul la o minte visătoare este metaconcentrarea, atenția acordată atenției înseși, analogă capacității de a *observa faptul că nu observi* ceea ce ar trebui, și redirecționarea atenției. Concentrarea întărește mușchiul esențial al atenției.— Remarcabile sunt și efectele bine cunoscute ale relaxării, precum starea de calm dintr-o sală de clasă în care se practică exercițiul respirației. Impactul fiziologic sugerează un decalaj în sens negativ al valorii de referință a excitației în rețelele nervului vag, fapt esențial pentru păstrarea calmului în condiții de stres și depășirea stărilor emoționale negative. Nervul vag este asociat cu o multitudine de funcții la nivel fiziologic, cea mai notabilă fiind pulsul, deci lejeritatea cu care depășim stările de stres.— O modulație înaltă a nervului vag, care poate fi efectul concentrării și al altor tipuri de meditație, poate duce la o flexibilitate sporită în mai multe domenii.— Oamenii reușesc să își controleze mai bine atât atenția, cât și emoțiile. Pot să își facă mai ușor relații pozitive în societate și să interacționeze eficient.

Dincolo de aceste beneficii, persoanele care meditează asupra concentrării prezintă o ameliorare a simptomelor asociate cu o gamă largă de tulburări fiziologice, de la spasme ușoare până la hipertensiune arterială și dureri cronice. „Unul dintre cele mai însemnate efecte ale concentrării are loc la nivel biologic”, afirmă Davidson, „fapt care este surprinzător pentru un exercițiu de antrenare a atenției”.

Jon Kabat-Zinn a pus bazele unui program intitulat Mindfulness-Based Stress Reduction, care a declanșat o tendință la nivel mondial către dezvoltarea capacității de concentrare, preluată de sute de spitale și clinici, precum și în societate în general, de la închisori până la centre de dezvoltare în leadership. Zinn mi-a spus următoarele: „De obicei, pacienții vin la noi pentru că se simt copleșiți de stres sau de durere. Însă există o conexiune între focalizarea atenției asupra propriilor stări interioare și identificarea schimbărilor necesare pentru o viață mai bună. Oamenii renunță de bună voie la fumat sau își schimbă stilul de alimentație și încep să slăbească, deși, ca regulă, niciodată nu vorbim direct despre aceste probleme ale lor.”

Aproape orice gen de meditație redresează, în principiu, obiceiurile care țin de atenție — în mod special obiceiul minților visătoare de a fi absente din momentul prezent. — în urma testării a trei tipuri de meditație — concentrare focalizată, generare a sentimentelor de iubire și grijă și concentrare asupra tuturor stimulilor —, fiecare dintre aceste tehnici au avut un efect calmant asupra minților visătoare.

Așadar, dacă jocurile specializate reprezintă o soluție promițătoare pentru îmbunătățirea abilităților cognitive, concentrarea și antrenarea atenției prin metode similare sunt, la rândul lor, alternative complementare. Cele două

abordări pot să se completeze una pe cealaltă, ca în jocul de respirație

Tenacity. Davidson mi-a spus următoarele: „Preluăm tot ce putem folosi din cercetările asupra meditației și adaptăm informațiile la jocuri pentru a profita de beneficii extinse. Cercetările întreprinse de noi asupra atenției și stării de calm au influențat modul de proiectare a jocurilor.”

Metode precum meditația par să ne ofere o modalitate „organică” de antrenare a aptitudinilor de concentrare, fără riscul de a limita viața socială a copiilor, pericol aferent jocurilor pe calculator.— într-adevăr, meditația activează circuite ale creierului care ne fac să ne implicăm și mai mult în lume, mai degrabă decât să ne retragem din ea.— Rămâne de văzut dacă un joc bine proiectat poate avea același efect asupra circuitelor neuronale responsabile pentru integrarea socială.—

Daniel Siegel, psihiatru la University of California, Los Angeles, descrie rețeaua care leagă acordarea la propriile stări interioare și acordarea la stările celorlalți drept un „circuit al rezonanței” care poate fi consolidat prin exercițiul meditației.— O viață bine conectată începe, conform lui Siegel, de la circuitele corespunzătoare concentrării, din centrele active prefrontale ale creierului, care au o funcție dublă: ele intră în joc și atunci când intrăm pe aceeași lungime de undă cu ceilalți.

Concentrarea consolidează conexiunile dintre zonele active prefrontale și amigdală, în mod special circuitele responsabile cu a spune „Nu” impulsurilor de moment — o aptitudine esențială în viață (așa cum am văzut în Partea a II-a).—

Funcțiile executive puternice măresc distanța dintre impuls și acțiune, parțial prin crearea metaconcentrării, capacitatea de a ne observa propriile procese mentale mai degrabă decât de a ne lăsa controlați de ele. Astfel,

obținem o forță de decizie pe care nu o aveam înainte: putem neutraliza impulsurile nedorite pe care de obicei le-am fi urmat.

Meditația la locul de muncă

Google este o citadelă a IQ-ului ridicat. Am auzit că niciunul dintre candidați nu este selectat pentru interviu dacă nu se clasează în procentul de 1% al celor mai buni la testele de inteligență. Cu câțiva ani în urmă, când am ținut la Google o conferință despre inteligența emoțională, am fost surprins să descopăr că sunt înconjurat de o mulțime de angajați, care au invadat una dintre cele mai mari săli de conferințe de la Googleplex, cu ecrane pe care se transmitea conferința în săli devenite neîncăpătoare. Entuziasmul a fost direcționat apoi către un curs de inteligență emoțională bazat pe concentrare, care a fost organizat de Google University sub denumirea „Caută în interiorul tău”.

Pentru a crea acest curs, angajatul Google cu numărul 107, Chade-Meng Tan, împreună cu vechiul meu prieten Mirabai Bush, fondator al Center for Contemplative Mind in Society, au gândit o experiență care să îmbunătățească abilitatea de concentrare asupra propriilor stări emoționale prin utilizarea, spre exemplu, a meditației de scanare a corpului, prin care sunt conștientizate emoțiile. Activarea busolei interioare este deosebit de utilă la Google, unde o mulțime de inovații în afaceri s-au datorat politicii companiei de a le da liber angajaților o zi pe săptămână în care să se ocupe de proiectele lor preferate. Însă Meng, după cum știe toată lumea, are o viziune și mai largă: să popularizeze cursul dincolo de granițele Google, dedicându-l în special liderilor.

—
în plus, există și nou fondatul Institute for Mindful Leadership, în Minneapolis, care îi antrenează pe liderii de la Target, Cargill, Honeywell Aerospace și de la o multitudine de alte companii din toată lumea. O altă Mecca

este și Center for Mindfulness-Based Stress Reduction, din cadrul University of Massachusetts Medical School din Worcester; aici există și un centru de antrenare pentru directorii executivi. Miraval, un complex elegant situat în Arizona, oferă de mai mulți ani un refugiu dedicat directorilor executivi și este condus de Jon Kabat-Zin, a cărui activitate la centrul pe care l-a fondat a declanșat mișcarea care promovează concentrarea la nivel global. Au fost dezvoltate programe axate pe concentrare în cadrul a diverse grupuri, precum unitatea preoților capelani din Armata SUA, Yale Law School și General Mills, unde cel puțin 300 de directori pun în aplicare metodele leadershipului atent.

Ce efect au toate acestea? În cazul unei firme de biotehnologie care a beneficiat de programul Google pomenit anterior, concentrarea a îmbunătățit atât capacitatea de atenție asupra stărilor interioare, cât și empatia. Participanții la training au raportat îmbunătățiri ale unor aptitudini specifice de concentrare, inclusiv o abilitate sporită de a observa și descrie experiențele proprii, precum și de a acționa cu atenție, afirmă Philippe Goldin, psiholog la Stanford, care a evaluat efectele programului în cauză.

„Participanții au declarat că au devenit mai buni în ceea ce privește utilizarea strategiilor de autoorganizare — cum ar fi redirecționarea atenției către aspectele mai puțin deranjante ale situațiilor dificile — sub presiunea momentelor în care atenția le este deturnată”, a adăugat Goldin. „Își antrenează mușchiul angrenării atenției în așa fel încât să aibă posibilitatea de a alege să se concentreze asupra aspectului dezirabil al experienței. Este vorba despre o redirecționare voluntară a atenției. În plus, le este mult mai ușor să se folosească de capacitatea de a fi atenți atunci când au nevoie de ea.”

„De asemenea, am observat o îmbunătățire a solitudinii empatică și a ascultării active”, consideră Goldin. „Prima este o atitudine, iar cealaltă este aptitudinea efectivă, mușchiul. Ambele au o importanță crucială la locul de muncă.”

Conducătoarea unui departament de la General Mills s-a înscris la cursul de concentrare pentru a se elibera de sentimentul că este copleșită. A pus în practică tehnicile de concentrare la locul de muncă și le-a cerut subordonaților să ia o pauză de reflecție înainte de a o chema la ședință. Scopul pauzei era, înainte de toate, ca aceștia să reflecte dacă directorul departamentului trebuia într-adevăr să își aloce timp pentru respectiva ședință. Rezultatul: programul de ședințe de la nouă la cinci s-a restrâns, lăsând loc la trei ore dedicate zilnic propriilor priorități.

Întrebările următoare sunt formulate cu scopul de a te provoca să reflectezi asupra propriului nivel de concentrare.—

- Ai probleme cu amintirea a ceva ce tocmai ți s-a spus pe parcursul unei conversații?
- Ți se întâmplă să uiți care este ruta zilnică?
- Ți se întâmplă să nu fii atent/atență la gustul mâncării atunci când iei masa?
- Ți se întâmplă să acorzi mai multă atenție iPad-ului decât persoanei cu care vorbești?
- Citești această carte pe diagonală?

Cu cât ai dat mai multe răspunsuri pozitive, cu atât mai mare este probabilitatea să fii detașat, și nu conectat. Concentrarea ne oferă o varietate mai mare de alegeri în ceea ce privește direcționarea atenției.

Detașarea, sub forma unei minți visătoare, este principala vinovată pentru risipirea atenției la serviciu. Concentrarea asupra experienței momentului prezent — ca, de exemplu, sarcina de executat, conversația pe care o purtăm ori

atingerea consensului în cadrul unei ședințe — presupune să ne deconectăm de la gândurile acaparatoare, irelevante pentru momentul prezent.—

Concentrarea ne dezvoltă capacitatea de a observa experiența din fiecare clipă într-o manieră imparțială, detașată. Exersăm suprimarea gândurilor legate de un anumit lucru și ne concentrăm atenția asupra oricăror gânduri care ne apar în fluxul conștiinței, fără să ne lăsăm duși de valul gândurilor legate de vreun lucru în particular. Acest tip de antrenament are o aplicabilitate generală, așa încât în clipele în care ne aflăm la serviciu și trebuie să acordăm atenție *acestui* lucru în particular și să eliminăm fluxul de gânduri legate de *acel* lucru, putem să ne detașăm de unul și să ne concentrăm asupra celuilalt.

Antrenarea capacității de concentrare diminuează activitatea de la nivelul rețelilor responsabile pentru gândurile referitoare la propria persoană, situate în cortexul prefrontal medial — cu cât reducem mai mult dialogul intern centrat pe propria persoană, cu atât mai cuprinzătoare va fi experiența momentului prezent.— Dacă cineva este expert în concentrare, atunci îi este mult mai ușor să decupleze, la nivel cerebral, cele două tipuri de atenție asupra propriului sine și să activeze circuitele care susțin prezența aici și acum în favoarea sarcinii de executat, eliberând mintea de fluxul de gânduri legate de propriul eu.—

Antrenarea unui control activ le este de folos în special persoanelor în cazul cărora orice dezamăgire, eșec sau rezistență produce cascade nesfârșite de întrebări și dileme. Concentrarea ne ajută să întrerupem șirul gândurilor care ne-ar putea produce suferință inutilă, transformând relația pe care o avem cu propriile gânduri. În loc să ne lăsăm dominați de flux, avem posibilitatea de a face o pauză și de a conștientiza faptul că *acestea sunt*

doar gânduri — și de a alege dacă să acționăm în conformitate cu ele sau nu.

Pe scurt, exersarea concentrării întărește atenția, în mod special controlul activ, capacitatea memoriei lucrative, precum și persistența atenției. Unele dintre aceste beneficii pot apărea în urma unui antrenament de douăzeci de minute pe zi după doar patru zile (deși, cu cât mai mult timp vom acorda antrenamentului, cu atât mai persistente vor fi efectele).—

O altă problemă este rezolvarea simultană a sarcinilor, moartea eficienței. „Multitaskingul” înseamnă, de fapt, comutarea de pe conținutul prezent al memoriei lucrative, iar întreruperea rutinei concentrate pe un aspect dat înseamnă, la locul de muncă, minute pierdute care ar fi trebuit acordate sarcinii inițiale. Pot fi necesare zece sau cinsprezece minute până la recâștigarea totală a concentrării.

Când un grup de specialiști în resurse umane au fost antrenați prin tehnici de concentrare, apoi testați printr-o simulare a agitației de zi cu zi — programarea ședințelor cu participanții la conferință, găsirea unor săli libere pentru ședință, propunerea unei agende de întâlniri și așa mai departe, timp în care primeau diverse apeluri telefonice, mesaje și e-mailuri în care li se comunicau posibilele variante —, s-a dovedit că antrenarea concentrării a dus la îmbunătățirea vizibilă a atenției. Mai mult, au acordat mai mult timp fiecărei sarcini, care a fost îndeplinită într-o manieră mult mai eficientă.—

Mă aflu la o întrunire în biroul companiei More Than Sound (organizație condusă de unul dintre fiii mei) când concentrarea noastră a fost perturbată: se purtau conversații în paralel, iar unele persoane își verificau discret adresele de e-mail. Disiparea concentrării noastre mi-a adus aminte de un moment comun altor sute de

întruniri — un semnal că eficiența grupului era una îndoielnică. Însă, dintr-odată, cineva a spus: „Este momentul pentru câteva clipe de atenție.” S-a ridicat în picioare și a sunat dintr-un clopoțel.

Am așteptat cu toții în liniște preț de câteva minute, până când întrunirea noastră a reînceput, de data aceasta cu o energie proaspătă. A fost un moment remarcabil pentru mine, însă nu și pentru cei de la More Than Sound, unde, din câte se pare, oamenii sunt convocați la intervale neregulate de timp pentru a experimenta în comun câteva minute de atenție, la semnalul clopoțelului. Pauza grupului, spun ei, le limpezește mințile și le revitalizează concentrarea.

Nu e nicio surpriză că această mică editură recunoaște importanța atenției; când am trecut din nou pe acolo, tocmai ieșise de sub tipar volumul de instrucțiuni audio intitulat *Mindfulness at Work*, de Mirabai Bush, persoana care a familiarizat compania Google cu ideea de concentrare.

A vedea lucrurile în perspectivă

Liderii în afaceri simt din ce în ce mai mult presiunea accelerării complexității în sistemele în care au nevoie să navigheze: globalizarea piețelor, a furnizorilor și a organizațiilor, viteza extraordinară a evoluției tehnologiei informațiilor, amenințarea pericolelor ecologice, produse care abia intră pe piață și ajung imediat depășite. Toate acestea îți pot da amețeli.

„Majoritatea liderilor lucrează pur și simplu fără încetare”, mi-a mărturisit un trainer cu o vastă experiență. „Dar ai nevoie de timp pentru a putea reflecta.” Șeful lui, capul unei firme-gigant specializate în managementul investițiilor, a pus problema astfel: „Dacă nu am grijă să îmi aloc timp pentru mine, sunt pur și simplu dat peste cap.”

Fostul director executiv al firmei Medtronic, Bill George, este de aceeași părere: „Liderii din ziua de astăzi sunt de-a

dreptul copleșiți. Au notată în agendă câte o responsabilitate pentru fiecare cincisprezece minute și sunt întrerupți și deranjați de mii de ori. Trebuie să-ți faci timp pe parcursul zilei doar pentru a reflecta." Alocându-ne zilnic sau măcar săptămânal un răgaz doar pentru reflecție am putea să depășim mental lupta de zi cu zi și să fim capabili să privim înainte.

Gânditori dintre cei mai diverși, de la kongresmanul Tim Ryan până la economistul Jeffrey D. Sachs, de la Universitatea Columbia, susțin că atenția este aceea care îi poate face pe lideri să vadă lucrurile mai în perspectivă.— Ei spun că avem nevoie nu doar de lideri atenți, ci de o societate atentă, în care să fie prezentă tripla concentrare: asupra noastră, asupra celorlalți și asupra sistemelor mai largi care ne modelează viețile. Atenția îndreptată asupra propriei persoane — susține Sachs — ar include o percepție mai clară asupra lucrurilor care ne fac cu adevărat fericiți. Informațiile economice la nivel global indică faptul că, odată ce un stat ajunge la un nivel modest al veniturilor — suficient cât să acopere necesitățile esențiale —, acolo nu mai există niciun fel de conexiune între avuție și fericire. Legătura strânsă dintre oameni și activitățile pline de sens ne fac mult mai fericiți decât, să spunem, munca sau cumpărăturile.

Dar se poate întâmpla să nu ne dăm seama ce ne face să ne simțim cu adevărat bine. Sachs argumentează că, dacă vom fi mai atenți la modul în care ne cheltuim banii, vom fi mai puțin dispuși să ne lăsăm seduși de reclamele la produse care nu ne fac fericiți.

Atenția ar duce la necesități materiale mult mai reduse și la cheltuirea unor cantități de timp și de energie mai mari pentru împlinirea interioară, pentru satisfacerea nevoilor de înțelegere și apropiere.

Atenția îndreptată asupra celorlalți pe plan social, consideră Sachs, echivalează cu preocuparea pentru cei aflați în suferință, pentru cei săraci și pentru sistemul de ajutor social, care nu e bine pus la punct nici în Statele Unite și nici în multe alte țări cu o economie dezvoltată. El susține faptul că, atât timp cât cei săraci sunt ajutați doar cât să poată supraviețui, sărăcia este transmisă din generație în generație. Ar fi nevoie de un ajutor sporit acordat unei generații de copii săraci, atât în plan educațional, cât și în acela al serviciilor de sănătate, astfel încât aceștia să intre în viață cu un nivel ridicat al abilităților și să nu mai aibă nevoie de același gen de ajutor de care au avut nevoie familiile lor.

În acest scop aș propune programe menite să îmbunătățească unele capacități, cum ar fi atenția, care sporesc controlul administrativ al creierului. În Dunedin, copiii care și-au dezvoltat de-a lungul copilăriei capacitatea de autocontrol au avut de câștigat pe aceleași planuri, inclusiv în ceea ce privește sănătatea, înregistrând succese pe parcursul vieții, la fel ca aceia care au fost adepți convinși ai amânării premiului meritat. Însă acest nivel ridicat al autocontrolului apare în mod contingent și nu este atins în urma unui proiect. Nu ar fi logic să dezvoltăm aceste abilități în cazul tuturor copiilor?

Avem de discutat și despre concentrarea asupra sistemelor la nivel global, cum ar fi impactul oamenilor asupra planetei. Rezolvarea problemelor la nivel de sistem necesită concentrare asupra sistemului. Atenția pentru viitor

reprezintă conștientizarea faptului că acțiunile pe care le întreprindem vor avea consecințe asupra copiilor

noștri, asupra copiilor copiilor noștri și chiar mai departe

.Note:

1 Vocea pe care o ascultă este chiar vocea mea, înregistrată pe un CD pentru Linda Lantieri, *Building Emotional Intelligence*, Sounds True, Boulder, 2008. Ceea ce am citit a fost scris de Linda și a avut la bază studiile întreprinse de ea în rândul copiilor din școli din New York și din alte părți.

2 Linda Lantieri *et al*, „Building Inner Resilience in Students and Teachers”, în Gretchen Reevy și Erica Frydenberg, ed., *Personality, Stress and Coping: Implications for Education*, Information Age, Charlotte, 2011, pp. 267-292.

3 Conform lui Richard Davidson, referitor la un studiu în derulare, desfășurat de Center for Investigating Healthy Minds.

4 Joseph A. Durlak *et al*, „The Impact of Enhancing Students' Social/Emotional Learning: A Meta-Analysis of School-Based Universal Interventions”, *Child Development*, 82, nr. 1, 2011, pp. 405-432.

5 Nathaniel R. Riggs *et al*, „The Mediation Role of Neurocognition in the Behavioral Outcomes of a Social-Emotional Prevention Program in Elementary School Students: Effects of the PATHS Curriculum”, *Prevention Science*, 7, nr. 1, martie 2006, pp. 91-102.

6 Bineînțeles că pentru unii copii voința se dezvoltă natural, pe măsură ce este antrenată, indiferent dacă este vorba de a studia pentru testul de săptămâna viitoare sau de a economisi bani pentru un iPod.

7 Philip David Zelazo, Stephanie M. Carlson, „Hot and Cool Executive Function in Childhood and Adolescence:

Development and Plasticity", *Child Development Perspectives*, 6, nr. 4, 2012, pp. 354-360.

8 Rueda *et al.*, „Training, Maturation, and Genetic Influences on the Development of Executive Attention”.

9 Cu excepția situației în care forța perversă a impulsului te-a îndemnat să citești această notă.

10 Mark Greenberg, într-un e-mail.

11 În ceea ce privește acest text, nu există suficiente informații directe referitoare la efectele asupra preșcolarilor care au beneficiat atât de antrenamentul concentrării, cât și de „antrenamentul bunăvoinței”, însă grupul lui Richard Davidson a înregistrat progrese ale atenției și ale bunăvoinței. Vezi:

<http://www.investigatinghealthyminds.org/cihmProjects.html#prek>.

12 Smallwood *et al.*, „Counting the Cost of an Absent Mind”.

13 Stephen W. Porges, *The Polyvagal Theory*, Norton, New York, 2011.

14 Prima dată când am aflat aceste informații a fost din prezentarea Barbarei Fredrickson, în cadrul conferinței organizate cu ocazia inaugurării Center for Healthy Minds de la Universitatea din Wisconsin, pe 16 mai 2010. A detaliat aceste concluzii în cartea ei, *Love 2.0*, citată anterior.

15 Judson Brewer *et al.*, „Meditation Experience Is Associated with Differences in Default Mode Network Activity and Connectivity”, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108, nr. 50, 2011, pp. 20254-20259. Modul standard scade în intensitate când ne concentrăm asupra unei sarcini; este firesc faptul că a fost mai puțin activ în timpul meditației. Descoperirea conform căreia aceia care meditează în mod regulat au rezultate superioare în ceea ce privește activitățile mentale

comparativ cu persoanele care nu meditează evidențiază efectul meditației.

16 Un alt caz analog abordării neorganice cu rezultate nedorite este Revoluția Verde din agricultură. În anii 1960, intrarea în uz a fertilizatorilor chimici ieftini în țări precum India a contrazis predicțiile îngrijorătoare conform cărora lumea urma să rămână fără resurse alimentare. Însă această soluție de natură tehnologică referitoare la prevenirea foametei a avut efecte secundare neașteptate: au început să „moară” lacurile, râurile și porțiuni întregi din oceane, poluate cu îngrășăminte chimice. Dezvoltarea plantelor cu ajutorul azotului a avut un impact fatal asupra rețelei hidrografice a planetei.

17 Richard J. Davidson *et al.*, „Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation”, *Psychosomatic Medicine*, nr. 65, 2003, pp. 564-570.

18 Antrenarea concentrării (care necesită ședințe scurte și regulate, nicidecum ore de antrenament zilnic) evită pericolul aferent jocurilor video, care îi poate priva pe copii de perioade lungi în care ar putea interacționa cu ceilalți, vorbind, jucându-se, relaxându-se. Acestea sunt laboratoarele școlii vieții în care se dezvoltă circuitele emoționale.

19 Daniel Siegel, *The Mindful Brain*, Norton, New York, 2007.

20 Pe de altă parte, antrenarea concentrării nu acoperă orice nevoie. Persoanele deconectate de la propriile emoții, care nu percep durerea și suferința celorlalți, ar putea de asemenea să beneficieze de pe urma antrenării atenției. Aici, concentrarea intenționată asupra propriei suferințe și asupra suferinței altora poate să presupună faptul că trebuie să ne concentrăm mai în profunzime asupra emoțiilor și să le aducem la nivelul conștiinței. O abordare precum terapia Gestalt,

combinată cu atenția asupra propriilor emoții, ar putea întări circuitele neuronale care rezonază cu insula.

- 21 Vezi <http://www.sivli.org>.
- 22 Am parafrazat aceste întrebări pornind din cartea lui Gill Crossland- Thackray, „Mindfulness at Work: What Are the Benefits?”, *Guardian Careers*, 21 decembrie 2012, <http://careers.guardian.co.uk/careers-blog/mindfulness-at-work-benefits>.
- 23 De obicei, atitudinea mentală concentrată pe sine apare și dispare pe parcursul întregii zile (și noaptea, de asemenea; studiile asupra somnului au relevat faptul că, dacă o persoană este trezită din somn în timpul nopții și întrebată la ce se gândește, acea persoană va avea mereu un răspuns).
- 24 Norman Farb *et al.*, „Attending to the Present: Mindfulness Meditation Reveals Distinct Neural Modes of Self-Reference”, *Social Cognitive Affective Neuroscience*, 2, nr. 4, 2007, pp. 313-322. Vezi și Aviva Berkovich-Ohana *et al.*, „Mindfulness-Induced Changes in Gamma Band Activity” *Clinical Neurophysiology*, 123, nr. 4, aprilie 2012, pp. 700-710.
- 25 Conform jargonului tehnic din Farb *et al.*, „Attending to the Present”: „în cazul participanților antrenați, EF s-a evidențiat prin reduceri mai vizibile și generalizate în mPFC și printr-o angrenare amplificată a unei rețele localizate în partea dreaptă, cuprinzând PFC lateral și zone viscerosomatice precum insula, cortexul somatosenzorial secundar și lobul parietal inferior. Analizele conectivității funcționale au demonstrat în continuare o cuplare puternică între insula dreaptă și mPFC la neofiți, care nu exista la grupul celor experimentați.”
- 26 Feidel Zeidan *et al.*, „Mindfulness Meditation Improves Cognition: Evidence of Brief Mental Training”,

Consciousness and Cognition, 19, nr. 2, iunie 2010, pp. 597-605.

27 David M. Levy *et al.*, „Initial Results from a Study of the Effects of Meditation on Multitasking Performance”, *Proceedings of CHI '11 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*, 2011, pp. 2011-2016.

Vezi Tim Ryan, *A Mindful Nation*, Hay House, Carlsbad, 2012, și Jeffrey Sachs, *The Price of Civilization*, Random House, New York, 2011

.PARTEA A VI-A

UN LIDER CARE ACORDĂ ATENȚIE CAPITOLUL 18

Cum își direcționează liderii atenția

SINTAGMA „MOARTE PRIN POWERPOINT” se referă la prezentările extrem de lungi și de complicate pe care pare să le încurajeze acest program. Acest gen de prezentări poate fi de-a dreptul jenant în momentul în care reflectă lipsa unei gândiri focalizate și o proastă înțelegere a lucrurilor. Un reper în privința abilității de a evidenția esențialul îl dă capacitatea prezentatorului de a răspunde la o întrebare cât se poate de simplă: Ce vrei să spui de fapt?

Din câte am auzit, atunci când urmează să participe la vreo întrunire, Steve Balmer, director executiv al Microsoft (compania responsabilă de crearea înspăimântătorului PowerPoint) interzice astfel de prezentări. În schimb, vrea să vadă în prealabil materialul prezentării, astfel încât să poată trece direct la subiect și să pună imediat întrebările relevante, fără să se complice cu slideuri. „Ne concentrăm mai ușor”, spune el.

îndreptarea atenției în direcția necesară este o sarcină esențială unui lider. În acest caz talentul constă în capacitatea de a ghida atenția în direcția potrivită la momentul potrivit, intuind tendințele și situațiile prezente și evaluând oportunitățile. Cu toate acestea, factorul crucial în succesul sau eșecul unei companii nu se limitează la concentrarea responsabilității în mâinile unei singure persoane strategice care are puterea de a lua decizii: determinantă este întreaga atenție și dexteritatea fiecărui angajat în parte.

Totalitatea angajaților oferă atenției cumulative a organizației calitatea distributivității într-o măsură mai mare decât atenția individuală, în condițiile în care există o diviziune a muncii care stabilește cine este atent la anumite sarcini și cine este atent la altele. Concentrarea multiplă întărește capacitatea de atenție a organizației în ceea ce privește modul de a descifra și de a răspunde la sistemele complexe.

Atenția în organizații, la fel ca în cazul indivizilor, are o capacitate limitată. Organizațiile sunt obligate, la rândul lor, să decidă asupra zonelor care necesită atenție, concentrându-se pe anumite aspecte și ignorându-le pe altele. Departamentele fundamentale ale unei organizații — contabilitatea, marketingul, resursele umane și altele asemenea — ilustrează modul specific de concentrare al unui grup particular.

Indiciile unui așa-numit „sindrom al deficitului de atenție organizațională” includ luarea de decizii eronate din cauza insuficienței informațiilor, lipsa timpului de reflecție, probleme cu atenția la piața de desfacere și absența capacității de concentrare la locul și la momentul potrivite. Să ne oprim la modul de captare a atenției pe piața de desfacere, unde atenția clienților se concretizează în profit. Standardul pentru captarea atenției este în permanență

ridicat; strategiile care luna trecută păreau inedite sunt astăzi de-a dreptul plictisitoare. În timp ce o anumită strategie care ne ia ochii ne influențează sistemele de procesare prin intermediul unor efecte tehnice surprinzătoare care ne provoacă atenția, se observă, cu toate acestea, o renaștere a unei metode mai vechi, și anume aceea de a spune o poveste bună. Povestile nu doar că ne atrag atenția, ci o și păstrează. Vorbim despre o lecție încă de actualitate, asumată de „industriile de captare a atenției” precum mass-media, televiziunea, cinematografia, industria muzicală și cea publicitară — fiecare dintre acestea jucând un joc ce are ca miză atenția noastră, victoria cuiva însemnând eșecul altcuiva.

Atenția are tendința de a se concentra pe ceva cu sens — ceva care contează. Povestea spusă de lider poate provoca o anumită concentrare a atenției și poate determina alegerea celorlalți în ceea ce privește obiectul în care va fi investită energia fiecăruia.

Însăși calitatea de lider depinde de captarea și direcționarea eficientă a atenției colective. Ghidarea atenției presupune următoarele etape: în primul rând, concentrarea atenției proprii, apoi captarea și direcționarea atenției celorlalți și obținerea și păstrarea atenției angajaților, colegilor și clienților.

Un lider atent are abilitatea de a-și armoniza concentrarea interioară, cea asupra climatului și culturii organizaționale, cu un „alt focus”, acela care vizează tabloul mai larg al competiției, dar și cu o concentrare exterioară asupra situației generale, determinante în ceea ce privește mediul în care se operează.

Câmpul de atenție al unui lider — cu alte cuvinte, aspectele particulare și obiectivele asupra cărora se concentrează — le ghidează atenția celor care îl ascultă, indiferent dacă liderul îl formulează sau nu în mod explicit. Oamenii fac

alegeri referitoare la direcțiile în care își vor concentra atenția ținând cont de ceea ce percep ei că ar conta pentru lider. Acest efect de propagare pune pe umerii liderului o responsabilitate în plus: va trebui să își ghideze nu doar propria atenție, ci și, într-o mare măsură, atenția tuturor celorlalți.-

Să luăm, ca studiu de caz, problema strategiei. Strategia unei organizații reprezintă schema *dorită* a atenției organizaționale, aspectele asupra cărora va trebui să se concentreze fiecare departament în parte.- O strategie dată determină alegerile referitoare la ceea ce trebuie ignorat și la ceea ce contează: cotă de piață sau profit? Competitori actuali sau potențiali? Care dintre noile tehnologii? În momentul în care liderii optează pentru o strategie sau alta, automat ei ghidează și atenția.

De unde vine strategia?

Kobun Chino, maestru *kyudo*, o variantă Zen de tir cu arcul, a fost invitat să își demonstreze abilitățile la Esalen Institute, celebrul centru de învățare pentru adulți din Big Sur, California, situat nu departe de Zen Center Tassajara din San Francisco.

În ziua stabilită, ținta a fost plasată pe un mic dâmb cu iarbă în vârful unei stânci aflate la marginea Oceanului Pacific. Chino s-a așezat la distanță mare de țintă, și-a pus piciorul în poziția tradițională a arcașului, și-a îndreptat spatele, a întins lent arcul, a așteptat o vreme, după care a eliberat săgeata.

Săgeata a depășit ținta, a desenat un arc pe cer și a căzut departe, în Oceanul Pacific. Privitorii erau înmărmuriți. După care Kobun Chino a strigat încântat: „Drept la țintă!” Arthur Schopenhauer afirma că „geniul lovește o țintă pe care ceilalți nu o pot vedea”.

Kobun Chino a fost ghidul Zen al celebrului director executiv de la Apple, Steve Jobs. Una dintre țintele nevăzute atinse de Jobs a fost conceptul, pe atunci radical,

al unui computer ușor de utilizat și de înțeles de către oricine, nu doar de către specialiști — o idee care într-un fel sau altul le scăpase marilor companii producătoare de computere din momentul acela. După ce a lansat primul desktop Apple, Jobs împreună cu echipa sa au transferat această viziune orientată către utilizator la produse de tip iPod, iPhone și iPad, dispozitive ușor de folosit, de care nu ne dădusem seama că aveam nevoie — ba mai mult, nu ne imaginaseam că ar putea exista — până în momentul în care le-am văzut.

În 1997, când Steve Jobs s-a întors la Apple după ce fusese înlăturat în 1984, a preluat o companie care producea o mare diversitate de produse: computere, periferice, douăsprezece modele de Macintosh. Compania se zbătea să reziste pe piață. Strategia lui a fost una simplă: focus. Mai degrabă decât să vândă zeci de tipuri de produse, Apple a început să se concentreze asupra a doar patru: un computer și un laptop, fiecare vizând două categorii diferite de clienți, și anume cumpărătorii obișnuiți și profesioniștii. La fel ca în practica Zen, unde faptul de a conștientiza că ai fost distras te ajută să te concentrezi, Jobs și-a dat seama că „a decide ce să *nu* faci este la fel de important cu a decide ce să faci”--

Jobs obișnuia să elimine în permanență aspectele care i se păreau irelevante, atât în viața privată, cât și în cea profesională. Cu toate acestea, era conștient de faptul că, pentru a simplifica în mod eficient, trebuia să înțeleagă complexitatea pe care o reducea. O singură decizie de a simplifica, precum cea regăsită în declarația lui Jobs conform căreia produsele Apple îi permit utilizatorului să facă orice în cel mult trei clickuri, a necesitat o înțelegere profundă a funcțiilor aferente comenzilor și butoanelor la care urma să se renunțe, precum și găsirea unor alternative elegante.

Cu peste un secol înainte de înființarea companiei Apple, o altă viziune radicală a adus mașina de cusut Singer pe culmile succesului comercial la nivel mondial. Premisa inedită era aceea că gospodinele puteau folosi o invenție mecanică — o idee curajoasă pentru secolul al XIX-lea — cu mult înainte ca femeile din Statele Unite să obțină drept la vot, de pildă. Mai mult, Singer le-a ajutat pe femei să cumpere mașina de cusut acordându-le credit, o altă strategie inovatoare.

Doar în 1876 Singer a vândut 262 316 mașini de cusut, un număr enorm pentru acea perioadă. Unul dintre inventatorii mașinii de cusut a construit Dakota, o clădire simbol pentru Manhattan, unde au trăit vedete ca Yoko Ono și John Lennon. În 1908, această clădire, abia construită și având nu mai puțin de 48 de etaje, era cea mai înaltă din lume.

Mama mea, care s-a născut în 1910 (și a murit la două luni după ce a aniversat o sută de ani) avea un Singer păstrat din tinerețe. Îmi amintesc că atunci când eram copil mergeam cu ea la reprezentanța locală; multe femei din acea vreme croiau singure haine pentru ele și pentru familia lor. Dar când am venit eu pe lume — fiind cel de-al treilea copil, într-o perioadă înaintată a vieții ei —, deja obișnuia să cumpere hainele.

Cultura în permanentă schimbare a dus la cumpărarea mașinilor de cusut, apoi la cumpărarea hainelor fabricate din ce în ce mai mult peste hotare cu mână de lucru ieftină, lăsând mereu deschise noi și noi posibilități: noi grupuri de consumatori, diverse moduri de a vinde produsele, necesități tot mai mari, tehnologie, rețele de distribuție și de informare. Cu fiecare pas se deschid noi uși unor posibile strategii câștigătoare.

Apple și Singer au lăsat urme proaspete în zăpadă, pe care competitorii lor au călcat într-un joc al urmăririi disperate. În prezent, o mică industrie a consultanței stă la dispoziția

companiilor pentru a le călăuzi în ceea ce se cheamă „alegeri strategice”. Însă acele strategii universale reglează în mod fin tacticile unei organizații, nu schimbă regulile jocului.

Originea cuvântului „strategie” își are rădăcinile pe câmpul de luptă, însemna „arta conducătorului”, a generalului de pe atunci. Strategia se referea la utilizarea resurselor. Tactica privea modul de desfășurare a luptelor. În prezent, liderii trebuie să pună la punct strategii care să funcționeze în cadrul celor mai vaste sisteme în care operează — o funcție a concentrării externe.

O strategie nouă echivalează cu reorientarea dinspre ceea ce se înțelege în mod obișnuit prin afaceri spre un nou punct de concentrare. Pentru a veni cu o strategie cu totul inovatoare este necesară perceperea unei situații inedite, ceva ce competitorii nu reușesc să înțeleagă. Tacticile câștigătoare se află la îndemâna oricui, deși sunt omise de aproape toată lumea.

Armata întregi de consultanți pun la dispoziție instrumente pentru elaborarea unei strategii detaliate. Însă nu reușesc să răspundă la marea întrebare: De unde vine strategia câștigătoare? Într-un articol clasic despre strategie se face următoarea remarcă spontană, fără a dezvolta ideea: pentru a găsi strategii câștigătoare „este nevoie de creativitate și intuiție”

Ambele calități aduse în discuție necesită atât concentrare internă, cât și concentrare externă. Atunci când Marc Benioff, fondatorul și primul director executiv al Salesforce, a devenit conștient de potențialul imens al stocării de date în *cloud*, a început să monitorizeze evoluția unui sistem de schimbare a tehnologiei — o concentrare externă — împreună cu propriul său mod de a înțelege felul în care o companie ar trebui să ofere astfel de servicii.

Salesforce utilizează un asemenea sistem pentru a ajuta companiile să mențină relațiile cu clienții și vizează o poziție care să o plaseze mereu cu un pas înainte în acest spațiu competitiv.

Liderii cei mai competitivi au conștiința sistemului, abilitate care îi ajută să răspundă la întrebarea care va fi pusă mereu: încotro ar trebui să se îndrepte și cum ar trebui să procedeze? Stăpânirea de sine și abilitățile sociale dezvoltate pe baza concentrării interne și externe generează inteligență emoțională. Liderul trebuie să verifice o potențială alegere strategică în toate variantele ei. Și, odată ce a stabilit că o anumită strategie este viabilă, trebuie să o comunice cu pasiune și abilitate, recurgând la empatie atât pe plan cognitiv, cât și emoțional. Însă aceste abilități personale vor duce la eșec atât timp cât liderului îi va lipsi înțelepciunea strategică.

„Dacă gândești într-un mod sistematizat”, afirmă Larry Brilliant, „asta te va ajuta să te raportezi la valori, viziune, scop, strategie, obiective, tactici, bunuri oferite, evaluarea și feedbackul inerente întregului proces”.

Detaliul elocvent care se întrevește la orizont

Pe la mijlocul anilor 2000, BlackBerry a devenit cea mai populară corporație IT. Companiile erau încântate de faptul că sistemul funcționa în baza propriei rețele, una închisă, fiabilă, rapidă și sigură. Le-au oferit angajaților mii de BlackBerry-uri, iar cuvântul *crackberry* (referitor la dependența utilizatorilor) a intrat în uz. Furnizorul domina piața bazându-se pe patru puncte cheie: lejeritatea tastării, excelenta siguranță, viața lungă a bateriei și comprimarea datelor în rețele wireless.

Pentru o vreme, BlackBerry a reprezentat tehnologia câștigătoare, schimbând regulile jocului prin eliminarea competitorilor (în cazul de față, diverse funcții ale calculatoarelor și ale laptopurilor și, evident, tot ce ținea de telefonie mobilă de la acea vreme). Dar chiar și așa,

dominând piața corporațiilor, BlackBerry a devenit în scurt timp doar o toană a modei — lumea continua să se schimbe; iPhone-ul intra pe piață într-o epocă în care tot mai mulți angajați își cumpărau marca de smartphone preferată — nu neapărat BlackBerry —, iar companiile s-au adaptat, permițându-le să își înscrie telefoanele în rețeaua companiei. Dintr-odată, telefoanele de tip BlackBerry au încetat să mai domine piața, dată fiind concurența reprezentată de celelalte modele de telefoane.

Research in Motion (RIM), compania canadiană care a lansat modelul BlackBerry, ținea cu greu pasul. Când RIM a adăugat, de exemplu, touch- screenul, acesta nu se ridica nici pe departe la nivelul celor aflate deja pe piață. Dacă în trecut rețeaua cu circuit închis fusese un beneficiu pentru BlackBerry, acum se transformase într-un dezavantaj, într-o lume în care telefoanele — iPhone-ul și modelele care utilizau sistemul de operare Android — deveniseră platforme pentru propriile seturi de aplicații.

RIM era condusă de doi directori executivi de profesie ingineri, iar succesul inițial al mărcii se bazase pe o tehnologie superioară. După concedierea celor doi, RIM a anunțat că se va concentra din nou pe companii ca primă piață de desfacere, în ciuda faptului că dezvoltarea economică a firmei se datorase în mare parte persoanelor fizice.

După cum a afirmat Thorsten Heins, noul CEO al companiei, RIM a ratat schimbări majore de paradigmă în propria nișă. A ignorat trecerea, în Statele Unite, la rețele wireless de tip 4G, omițând să creeze aparate compatibile 4G tocmai când competitorii au luat piața cu asalt. RIM a subestimat popularitatea în creștere a modelelor de tip iPhone cu touchscreen și s-a limitat la cele cu tastatură. „Dacă avem o interfață touchscreen bună, consumatorii sunt dispuși să renunțe la pretențiile referitoare la durata de viață a bateriei”, afirmă Heins. „Nu am crezut că se va

întâmpla așa ceva. Lucrurile s-au schimbat și în ceea ce privește securitatea datelor", pe măsură ce companiile și-au modificat politicile, oferind acces la rețelele wireless pentru smartphone-urile angajaților.-

Dacă la un moment dat BlackBerry a fost un model revoluționar, la ora actuală, așa cum a observat și un analist în domeniu, RIM „pare să nu aibă nicio idee în ceea ce privește preferințele consumatorilor”—

Deși a continuat să domine piețe precum cea din Indonezia, la doar cinci ani după ce BlackBerry se situa în topul vânzărilor pe piața americană, RIM a pierdut 75% din cota de piață. La data la care scriu aceste rânduri, RIM a anunțat o ultimă încercare de revenire pe piață cu un nou model de telefon. Este însă posibilă deschiderea unui capitol fatal pentru viața companiei — o așa-numită „vale a morții”.

Afirmația de mai sus îi aparține lui Andrew Grove, CEO atunci când a luat naștere Intel, care rememorează un moment de cumpănă din istoria companiei. Intel a produs inițial cipuri din silicon pentru industria, pe atunci nou apărută, a calculatoarelor. Conform spuselor lui Grove, managerii de top erau surzi la avertismentele venite din partea propriilor echipe de vânzări, care atrăgeau atenția asupra tendinței generalizate a consumatorilor de a opta pentru cipuri mai ieftine fabricate în Japonia.

Dacă Intel nu s-ar fi ocupat, ca afacere adiacentă, și de o linie de producție a microprocesoarelor — ceea ce ulterior a devenit omniprezentul „Intel Inside” —, compania s-ar fi prăbușit. Însă pe atunci, admite Grove, Intel suferea de o „disonanță strategică” în ceea ce privește trecerea de la producerea cipurilor de memorie — prima sa afacere de succes — la proiectarea de microprocesoare.

Titlul cărții lui Grove, *Only the Paranoid Survive*, aprobă în mod tacit necesitatea vigilenței și a scanării orizontului în căutarea detaliului elocvent.

Această constatare se dovedește a fi relevantă în special în sectorul tehnologiei, unde ciclul de viață comercială extrem de scurt al produselor (comparativ cu, să spunem, acela al frigiderelor) aduce cu sine un ritm al inovației extrem de rapid.

Ciclul rapid al inovației produselor în sectorul tehnologiei face ca acesta din urmă să fie o sursă fertilă pentru studii de caz (un rol asemănător cu acela al musculițelor de oțet în genetică, acele insecte care se reproduc frenetic și trăiesc doar o zi). În nișa jocurilor video, consola Nintendo Wii a acaparat piața dominată până atunci de PlayStation 2 de la Sony; Google a pus în umbră supremația Yahoo ca portal web favorit. Microsoft, care la un moment dat avea o cotă de piață de 42% pentru sistemele de operare mobile, a asistat la explozia veniturilor generate de iPhone, care au depășit profitul total al Microsoft. Inovația ne modifică prejudecățile referitoare la ceea ce este posibil.

Când Apple a lansat modelul iPod, Microsoft a avut nevoie de încă patru sau cinci ani pentru a lansa Zune, versiunea proprie a unui media player digital portabil, și de alți șase pentru a se debarasa de produsul nereușit. — Conform analiștilor, fixația Microsoft pentru pachetul software Windows, principala sa sursă de profit, a dus la imposibilitatea de a ține pasul cu supremația comercială a modelelor iPod, iPhone și iPad lansate de Apple.

Conform observației lui Clay Shirky referitoare la ratarea depășirii accentului dinspre zonele de confort, „mai întâi, aceia care controlează vechiul sistem nu observă schimbarea. Când o fac, pornesc de la presupuziția că schimbarea este una minoră. Apoi că are loc la nivel de nișă, apoi că este doar un capriciu al modei. Și astfel, în

momentul în care conștientizează că lumea s-a schimbat într-adevăr, și-au irosit deja timpul pe care îl avuseseră la dispoziție pentru a se adapta."—

Gândește diferit

RIM ne oferă, pe parcursul perioadei sale dificile, un veritabil manual de exemple de rigiditate organizațională, în care o companie care reușește performanța de a lansa pe piață o inovație tehnologică eșuează în fața noilor valuri de inovații din cauză că se axează în continuare pe o mai veche inovație, și nu pe acelea care au urmat. O organizație care se concentrează asupra funcționării sale interne poate să evolueze remarcabil. Însă dacă nu este conectată la contextul mai general în cadrul căreia funcționează, evoluția respectivă poate eșua din cauza unei strategii nereușite.

Orice curs de strategie în afaceri îți va prezenta două abordări: exploatare și explorare. Unii indivizi — și unii oameni de afaceri, precum directorii de la RIM — au atins succesul cu ajutorul unei strategii bazate pe exploatare, prin care au cizelat și au învățat să îmbunătățească o capacitate deja existentă, o anumită tehnologie sau un model de afacere. Alții își găsesc propriul drum spre succes experimentând alternative inovatoare.

Companiile cu o strategie de succes au tendința de a-și rafina operațiunile și ofertele curente în detrimentul inițierii unor schimbări radicale. O atitudine mentală mediatore — explorarea noului, concomitent cu exploatarea variantelor testate — nu apare în mod natural. Însă companiile care reușesc în același timp să exploateze și să exploreze — așa cum a procedat Samsung cu produsele de tip smartphone — sunt „ambidextre”: divizează fiecare strategie în unități, cu modalități de operare și culturi diferite. În același timp, au o echipă unită de lideri care supraveghează echilibrul dintre concentrarea

asupra interiorului, asupra exteriorului și asupra celorlalte tipuri de concentrare.—

Ceea ce funcționează la nivel organizațional este analog cu mintea individuală. Administratorul minții, acela care decide asupra a ceea ce ne concentrăm, dirijează atât concentrarea necesară exploatării, cât și concentrarea mereu în alertă necesară explorării.

Explorarea înseamnă să ne deconectăm de la lucrurile asupra cărora ne concentrăm în prezent pentru a căuta noi posibilități fiind flexibili, deschiși și inovatori. Exploatarea se bazează pe concentrarea prezentă în așa fel încât să facă posibilă creșterea eficienței și a performanței.

Aceia care exploatează pot găsi căi mai sigure pentru a obține profit, pe când aceia care explorează pot, în principiu, să găsească un drum nou spre un succes încă mai răsunător — însă și riscurile eșecului sunt mai mari, iar orizontul profiturilor propriu-zise rămân deocamdată îndepărtate. Exploatarea este broasca țestoasă, iar explorarea — iepurele.

Tensiunea dintre aceste două procese este prezentă în orice minte. Rămâi cu bateria tehnologică pe care s-a sprijinit dezvoltarea companiei tale? Sau continui să cauți noi tehnici care să le înlocuiască pe cele învechite (sau nu)? Acestea sunt alegerile strategice care aduc succesul sau eșecul unei companii, după cum argumentează de ani întregi James March, expertul Stanford în teorii despre strategie.—

Aceia care iau cele mai bune decizii se pricep de minune la mănuierea acestei balanțe, știind când să treacă de la o strategie la alta. Ei pot să conducă organizații bivalente care pot să se dezvolte prin inovare, de exemplu, concomitent cu împărțirea costurilor — două operațiuni foarte diferite. Kodak s-a remarcat în mod deosebit prin fotografia analogică, însă a întâmpinat dificultăți majore

odată cu apariția realității competitive a camerelor foto digitale.

Pericolul este iminent în timpul unei crize în afaceri, când companiile se axează, așa cum este de așteptat, pe supraviețuire și pe menținerea nivelului de profit prin reducerea cheltuielilor — însă adeseori cu prețul neglijării angajaților și neputând să țină pasul cu schimbările din jur. Obligația de a funcționa în regim de supraviețuire limitează concentrarea.

Prosperitatea, însă, nu este garantată nici pentru ambidextri. Trecerea poate fi extrem de problematică pentru cei prinși în ceea ce Grove numea „capcana succesului”. Grove a remarcat că orice companie va avea de depășit, mai devreme sau mai târziu, un moment în care va fi nevoită să pună în aplicare schimbări importante pentru a supraviețui și, cu atât mai mult, pentru a obține performanțe. „Dacă ratați acest moment”, avertizează el, „veți aluneca imediat pe panta declinului”.

Conform lui Grove, Intel a beneficiat prea mult timp de cei mai buni specialiști în proiectarea cipurilor de memorie — chiar când supraviețuirea companiei a început să depindă de microprocesoare, care, pe parcursul deceniului următor, aveau să devină un uriaș motor al dezvoltării. Intel se confrunta cu problema trecerii de la exploatare la explorare.

Sloganul Apple, „Gândește diferit”, marchează trecerea către explorare. Reorientarea către un nou teritoriu, mai degrabă decât presiunea de a mări eficiența, este mai mult decât o contradicție în atitudine — în creier, cele două strategii au drept corespondent două funcții mentale complet diferite, precum și tipuri distincte de mecanisme neuronale. Controlul atenției este cheia către schimbare a persoanelor responsabile cu luarea deciziilor.

Scanarea creierului a 63 de oameni de afaceri responsabili cu luarea deciziilor, în momentul în care optau fie pentru

strategii de exploatare, fie pentru strategii de explorare într-un joc video — sau treceau de la un tip de strategie la celălalt tip —, a evidențiat circuitul specific care stă la baza fiecărui fel de concentrare.— Exploatarea era asociată activării circuitelor neuronale specifice anticipării și recompensei — este plăcut să ne menținem în limitele unei rutine profitabile. Explorarea, însă, mobilizează centri de comandă ai creierului, precum și zona responsabilă de controlul atenției; căutarea alternativelor la o strategie curentă necesită, se pare, o atenție intențională. Primul pas către un nou teritoriu presupune renunțarea la rutina atât de comodă și lupta cu inerția obișnuinței; acest mic act de atenție necesită ceea ce neuroștiința numește „efort cognitiv”. Acel impuls, a cărui declanșare reclamă un efort din partea centrului de control, eliberează atenția către sondarea unor noi teritorii.

Ce îi împiedică pe oameni să facă acest mic efort la nivel neuronal? În primă instanță, suprasolicitarea mentală, stresul și privarea de somn (fără a mai pune la socoteală alcoolul) epuizează circuitele responsabile de luarea deciziilor; circuite necesare pentru a realiza o astfel de transformare la nivel cognitiv, și ne fac prizonieri ai vechilor obiceiuri mentale. Mai mult decât atât, stresul cauzat de suprasolicitare, privarea de somn și abuzul de substanțe care par să aibă efect calmant sunt factori perturbatori des întâlniți în viața persoanelor cu funcții importante.

Note:

1 Adam Bryant, intervievat de Steve Balmer în „Meetings, Version 2.0, at Microsoft”, *New York Times*, 16 mai 2009.

2 Davenport și Back, *The Attention Economy*.

3 Vezi, de exemplu, summitul despre viitorul poveștilor: <http://futureofstorytelling.org>.

4 Vezi Howard Gardner, Emma Laskin, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, Basic Books, New York, 1995.

5 Davenport, Back, *The Attention Economy*, date preluate de la o companie de mici dimensiuni care prezenta o corelație foarte evidentă (deși mai puțin profundă) între obiectul atenției liderilor și obiectul atenției angajaților. În cazul unei multinaționale, conexiunea era de asemenea clară (deși mai puțin puternică).

6 William Ocasio de la Kellogg School of Management, care argumentează în favoarea percepției corporațiilor în termeni de flux al atenției și definește strategiile de afaceri în termeni de modele de organizare a atenției printr-o concentrare clară asupra timpului și efortului companiei asupra unui set determinat de probleme, aspecte, oportunități și amenințări. William Ocasio, „Towards an Attention-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, 18, SI, 1997, p. 188.

7 Steve Jobs, citat în Walter Isaacson, „The Real Leadership Lessons of Steve Jobs”, *Harvard Business Review*, aprilie 2012, pp. 93-102. Bolnav incurabil de cancer la pancreas, Jobs a fost vizitat de Larry Page, cofondator Google, care urma să preia funcția de director executiv. Sfatul lui Jobs pentru Page a fost: „în loc să te împrăștii în multe locuri, mai bine concentrează-te pe câteva produse.”

8 Michael Porter, „What Is Strategy?”, *Harvard Business Review*, noiembrie- decembrie 1996, pp. 61-78.

9 Ian Marlow, „Lunch with RIM CEO Thorsten Heins: Time for a Bite, and Little Else”, *Globe and Mail*, 24 august 2012.

10 James Surowiecki, „BlackBerry Season”, *New Yorker*, 13-20 februarie 2012, p. 36.

11 Primul iPod Apple a fost lansat în 2001, iar Zune în 2006. Microsoft a retras Zune în 2012, transferând software-ul la Xbox.

12 Clay Shirky, „Napster, Udacity, and the Academy”, 12 noiembrie 2012, www.shirky.com/weblog.

13 Charles O'Reilly III și Michael Tushman, „The Ambidextrous Organization”, *Harvard Business Review*, aprilie 2004, pp. 74-81.

14 James March, „Exploitation and Exploration in Organizational Learning”, *Organizational Science*, 2, nr. 1, 1991, pp. 71-87.

15 Daniella Laureiro-Martinez *et al.*, „An Ambidextrous Mind”, proiect în desfășurare, Center for Research in Organization and Management, Milano, Italia, februarie 2012.

Strategiile de exploatare sunt asociate cu activitatea în circuitul de dopamină al creierului și în zonele prefrontale ventromediane; explorarea este asociată cu zonele responsabile de funcțiile active și controlul atenției

.CAPITOLUL 19

De trei ori focus pentru lider

CÂND AVEA UNSPREZECE ANI, Steve Tuttleman a început să citească *Wall Street Journal* împreună cu bunicul lui, obicei care, patru decenii mai târziu, a migrat către tabletă. Zilnic, accesează peste douăzeci de pagini web, în afară de știri și feed-uri RSS. Din momentul în care se trezește și de aproximativ șase ori pe parcursul unei zile, verifică știrile

de ultimă oră, de obicei de pe site-uri precum *New York Times*, *Wall Street Journal* și *Google News*. O aplicație web îi organizează conținutul a 26 de reviste la care s-a abonat electronic, având astfel posibilitatea de a marca articolele relevante pentru a le citi mai târziu. „Dacă textul este important, dacă necesită un studiu ulterior sau trebuie salvat ca referință, atunci revin la el când am timp”, spune Tuttleman.

În plus, există și publicații de nișă, destinate unui anumit sector al afacerilor. *National Restaurant News* este asociat cu un lanț de francize ale Dunkin Donuts, în care a investit și Tuttleman; *Bowlers Journal* îl ține la curent în legătură cu administrarea companiei industriale Ebonite, care comercializează mingi și echipamente de bowling și pe care, de asemenea, o deține. *Journal of Practical Estate Planning* și alte șase publicații similare îl țin la curent cu aspectele relevante pentru funcția sa de director la Hirtle Callaghan, care administrează activele unor societăți filantropice, universități și persoane cu valoare netă importantă. *Private Equity Investor* îi permite să monitorizeze situația afacerilor pe care le administrează ca președinte al companiei Blue 9 Capital.

„Este, cu siguranță, o documentare extinsă”, afirmă Tuttleman. „Uneori am sentimentul că îmi ocupă prea mult timp. Dar întotdeauna fac conexiuni cu ceea ce citesc. Îmi oferă un fundament pentru acțiunile mele.”

Referitor la propunerea care i s-a făcut în 2004 de a investi într-un lanț de magazine cu numele de Five Below, Tuttleman afirmă următoarele: „Împărțiseră planuri pentru un model de magazine, iar cifrele erau conforme costurilor și marjelor.”

Cu toate acestea Tuttleman nu s-a oprit la cifre și a vizitat unul dintre cele șase magazine, unde a avut ocazia să-și pună propriile întrebări față în față cu reacțiile celorlalți.

„Ofereau o gamă atractivă de produse, care avea în spate o

viziune bine conturată. Publicul țintă avea vârste cuprinse între 12 și 15 ani, iar magazinele erau frecventate de mame cu copii. Dar în principiu am văzut oameni cărora le-a plăcut magazinul, iar *eu* eram unul dintre aceștia."

Pe parcursul anilor următori Tuttleman a investit în Five Below. Dacă în 2004 lanțul de magazine nu avea decât șase unități, în 2012 afacerea a crescut la douăsprezece magazine, iar compania a avut o ofertă publică inițială de succes. Deși s-a lansat într-un moment în care oferta publică inițială a Facebook intrase pe o pantă descendentă, compania a reușit să se descurce în ciuda acestei situații. „Primesc mereu oferte de investiții”, spune Tuttleman. „De cele mai multe ori primesc câte o «broșură» în care mi se prezintă cifrele unei companii aflate pe piață. Însă trebuie să analizez propunerea în contextul social, cultural și economic. Țin mereu sub observație tot ce se întâmplă în lume; întotdeauna ai nevoie de un orizont mai larg din care să privești lucrurile.”

În 1989 Tuttleman a cumpărat acțiuni la Starbucks, Microsoft, Home Depot și Wal-Mart. Deține în continuare acțiunile respective. Care este motivul pentru care le-a cumpărat? „Am cumpărat ce mi-a plăcut *mie*”, explică el. „Merg pe instinct.”

Când luăm astfel de decizii, sistemele subcorticale operează în afara câmpului conștiinței și acumulează regulile de decizie care ne ghidează și care înmagazinează experiența noastră de viață — oferindu-ne opinii pe care le percepem ca fiind intuiții proprii. Acea senzație subtilă că „e bine așa și nu altfel” determină direcția pe care o vom lua chiar înainte de a ne verbaliza hotărârea.

Antreprenorii de top acumulează informații care ar putea fi relevante pentru o decizie-cheie la o scară mult mai largă — și dintr-o varietate mult mai mare de surse — decât cea considerată relevantă de către majoritatea oamenilor. Ei conștientizează și faptul că, în momentul în care trebuie să

ia o decizie importantă, al șaselea simț este la rândul său o sursă de informații.

Câmpurile subcorticale care ne oferă astfel de intuiții înainte ca noi să le formulăm în cuvinte sunt, printre altele, amigdala și insula. O cercetare academică asupra celui de-al șaselea simț a ajuns la concluzia că utilizarea sentimentelor pe post de informații este o „strategie remarcabilă a rațiunii”, mai degrabă decât o sursă de erori, așa cum ar putea argumenta persoanele excesiv de raționale.¹ Utilizarea sentimentelor ca sursă de informații duce la formarea unui larg set de reguli decizionale pe care mintea le stochează în mod inconștient.

Tutorialul lui Tuttleman despre intuiții își are originile în anii de demult, în care el citea *Wall Street Journal* împreună cu bunicul său, imigrant rus care se angajase într-o băcănie pentru ca mai târziu să o cumpere, achiziționând apoi și firma distribuitoare. După ce a vândut acea companie a devenit jucător la bursă.

La fel ca tatăl și ca bunicul său, Tuttleman afirmă: „Am știut dintotdeauna că voi fi un investitor. În copilărie, discuțiile de la cină erau întotdeauna despre afaceri. Acum sunt în afacerea asta de peste 30 de ani și dintotdeauna am avut un portofoliu de companii. Fiecare companie are problemele ei cu care trebuie să mă confrunt. Încă mai lucrez la acea bază internă de date.”

Secretul succesului în alegerea deciziilor corecte nu constă, așadar, numai în faptul de a fi expert în domeniu, ci și într-o bună cunoaștere de sine. Dacă te cunoști pe tine însuși la fel de bine cum îți cunoști afacerea, atunci vei avea, totodată, abilitatea de a interpreta faptele (atât timp cât, așa cum e de sperat, vei reuși să te protejezi de tulburările interioare în așa fel încât acestea să nu îți distorsioneze viziunea) .-

în caz contrar, rămânem cu o gândire stearpă și rațională, concretizată de exemplu prin decizii de tip arbore (aplicații a ceea ce se cunoaște *din teorie*), unde cântărim și calculăm toți factorii pro și contra. Însă rareori viața este atât de simplă. Altă problemă: subconștientul nostru deține informații cruciale pe care mintea conștientă nu le poate accesa în mod direct, așa cum pot fi găsite în arborele decizional. Ceea ce arată bine pe hârtie s-ar putea să nu fie chiar la fel în realitate, cum ar fi piețele nereglementate de credite subprime sau invadarea Irakului.

„Liderii de succes sunt mereu în căutare de noi informații”, afirmă Ruth Malloy, director al departamentului pentru leadership și antrenarea talentelor din cadrul organizației Hay Group. „Vor să înțeleagă teritoriul pe care operează. Trebuie să fie în temă cu noile tendințe și să identifice proiectele care i-ar putea interesa.”

Când spunem că un lider „s-a concentrat” ne referim de obicei la o anumită caracteristică a rezultatelor afacerilor sau la o anumită strategie. Însă poate fi suficient doar atât? Cum rămâne cu restul repertoriului atenției?

Alegerile de afaceri ale lui Tuttleman combină cifrele cu informații colectate prin scanarea contextului exterior, conectându-se la cel de-al șaselea simț și citind sentimentele celorlalți. Este de la sine înțeles faptul că liderii au nevoie de o foarte bună concentrare atât interioară, cât și exterioară — orice fel de slăbiciune pe unul dintre aceste planuri putând să îi dezechilibreze în mod decisiv.

Lideri în stare să inspire

Imaginează-ți doi lideri, dintre care primul deține o funcție înaltă în departamentul executiv al unei firme de construcții. În timpul boomului de pe piața imobiliară din Arizona de la începutul anilor 2000 (și încă destul timp după criza financiară rezultată), și-a tot schimbat locul de muncă, de fiecare dată obținând o poziție mai înaltă în

comparație cu cea anterioară, însă agilitatea lui de a urca tot mai sus în ierarhia corporatistă nu era dublată de abilități specifice unui lider care să-i inspire pe alții. Atunci când i s-a cerut să expună o viziune care să servească drept ghid pentru viitor companiei în care lucra, a balmăjit: „Să fim mai buni decât competitorii.” Asta a fost tot ce a putut spune.

Cel de-al doilea lider conduce o corporație nonprofit care oferă servicii sociale și de sănătate comunităților hispanice din sud-estul Statelor Unite. El și-a expus cu dezinvoltură viziunea și s-a concentrat în mod deosebit pe cele mai importante obiective: „Trebuie creat un mediu propice pentru această comunitate, care ne-a hrănit compania în toți acești ani, [...] și să beneficieze de rezultatele eforturilor noastre.” Viziunea lui a fost una pozitivă și extrem de largă asupra tuturor asociațiilor.

În săptămânile următoare, persoanele care lucrau direct pentru cei doi lideri au fost rugate să evalueze în mod confidențial capacitatea de a inspira a șefului lor. Primul dintre cei doi a obținut unul dintre cele mai proaste punctaje comparativ cu toți liderii evaluați, iar cel de-al doilea un punctaj dintre cele mai bune.

Încă și mai intrigant este faptul că fiecare lider a fost supus unei evaluări a *coerenței*, pentru a se stabili care regiuni ale creierului le coordonează în mai mare grad activitățile. Regiunea specifică a fost partea prefrontală a emisferei drepte a creierului, o zonă în care coexistă gânduri și emoții proprii, precum și înțelegerea gândurilor și a emoțiilor celorlalți oameni. Aceasta s-a dovedit a fi o parte extrem de activă a creierului în cazul liderilor care inspiră și una mai deloc activă în cazul celorlalți.

Liderii care inspiră pot să exprime judecăți de valoare cu care rezonază un anumit grup și care au rolul de a-l motiva. Aceștia sunt liderii cu care oamenilor le face plăcere să lucreze, care pun în lumină genul de viziune ce

impresionează pe oricine. Dar pentru a vorbi din inimă un lider trebuie să-și cunoască mai întâi propriile calități. Iar asta necesită o bună autocunoaștere.

Liderii care inspiră au nevoie de acordul dintre propria realitate emoțională internă și realitatea acelora pe care încearcă să-i inspire. Acestea sunt elemente care țin de inteligența emoțională, pe care trebuie să o reconsiderăm în lumina noii înțelegeri a conceptului de concentrare.

Genul de atenție la care ne referim doar indirect în universul inteligenței emoționale este semnat prin conceptul de autocunoaștere, care stă la baza managementului propriilor resurse; utilizăm și cuvântul „empatie” — fundamentul relaționării eficiente. Iar autocunoașterea și cunoașterea celorlalți oameni, împreună cu aplicarea acestor tipuri de cunoaștere în propriul univers și în cadrul relațiilor cu alții, reprezintă esența inteligenței emoționale.

Manifestările atenției sunt țesute chiar din stofa inteligenței emoționale datorită faptului că la nivelul arhitecturii creierului linia de demarcație dintre emoție și atenție este una extrem de greu de trasat. Circuitele neuronale corespunzătoare atenției și cele corespunzătoare sentimentelor se intersectează în multe puncte, generând zone de interacțiune.

Dat fiind faptul că în creier circuitele atenției se intersectează cu acelea ale inteligenței emoționale, rezultă imposibilitatea de evaluare prin mijloace academice a acestor caracteristici, așa cum poate fi măsurat, de exemplu, IQ-ul. Asta înseamnă că un lider poate fi extrem de inteligent fără să aibă în mod implicit abilitățile concentrării generate de inteligența emoțională.

Să luăm, ca exemplu, empatia. O problemă frecventă a celor aflați în funcții de conducere este faptul că nu știu să asculte. Iată cum s-a exprimat cu candoare un director

executiv, referindu-se la problema lui cu privire la empatie: „Mintea îmi zboară prea mult, astfel încât chiar dacă ascult fiecare cuvânt din ceea ce spune cineva, dacă nu reușesc să-i arăt respectivei persoane că i-am digerat ideile, va rămâne cu senzația să nu s-a făcut ascultată. Uneori efectiv nu ascult pentru că îți zboară gândurile. Astfel că, dacă vrei să obții tot ceea ce-i mai bun de la oameni, trebuie să-i ascult cu adevărat, iar ei să înțeleagă cu au fost cu adevărat ascultați. Eu am fost nevoit să învăț încetul cu încetul să-mi îmbunătățesc această capacitate, astfel ca atât eu, cât și ceilalți din jurul meu să devenim mai buni.” Un trainer din Londra mi-a spus: „Când evaluez feedbackul pe care și-l dau oamenii unii altora, adesea constat că cei din departamentul executiv nu ascultă cu atenție. Când îi consiliesc în acest sens, spunându-le să fie atenți la cei din jurul lor, îmi răspund: «Pot să fac asta.»”

Subliniez *Poți*, dar întrebarea este: *Cât de desfaci asta?*

Suntem cu adevărat atenți în momentele care contează cel mai mult pentru noi înșine.

Dar, dată fiind agitația vieții profesionale, ascultarea neautentică a devenit o epidemie. Însă ascultarea atentă dă roade. Un director executiv mi-a povestit cum, odată, a intrat într-un conflict cu un agent imobiliar în legătură cu achiziționarea unei largi suprafețe de pământ împădurit. În loc să lase lucrurile pe mâna avocaților, directorul executiv a făcut o înțelegere cu șeful agenției.

La întâlnire, acesta din urmă și-a exprimat o serie întreagă de nemulțumiri în legătură cu compania directorului executiv și a spus că pământul ar trebui lăsat așa cum e. Directorul pur și simplu a ascultat cu mare atenție vreme de 15 minute. În acest timp și-a dat seama că necesitățile companiei lui și acelea ale agenției imobiliare pot fi compatibile. A propus să folosească pentru dezvoltare o mică parcelă de pământ, pe restul lăsându-l neatins.

în finalul întâlnirii, cei doi au bătut palma. **Orbit de**

premiu

Era asociată în cadrul unei firme de avocatură și își scotea din minți toți oamenii din echipă. îi supraveghea și îi critica fără încetare, făcea rapoarte peste rapoarte tot scriind că nu se ridică la standardele ei, chiar și atunci când aceștia făceau totul corect. întotdeauna găsea ceva de criticat și niciodată vreun cuvânt de laudă. Concentrarea ei invariabilă doar pe ceea ce era negativ i-a demoralizat subordonații, unul dintre aceștia demisionând, iar alții făcând tot posibilul să se transfere în alte departamente ale firmei.

Aceia care sunt asemenea mult prea negativistei avocate, adică extrem de dornici să obțină anumite lucruri, se numesc *pacesetters*, genul de inși care încearcă să conducă prin puterea exemplului, impunând un ritm ridicat pe care ar vrea ca toți ceilalți să îl urmeze. Ei tind să se bazeze pe „comandă și coerciție”, strategie prin care tot ce au de făcut este să dea ordine, așteptând supunere totală.

Liderii care se manifestă doar prin impunerea ritmului sau printr-o atitudine de comandant — ori în ambele feluri —, și nicicum altfel, creează un climat toxic, menit numai să descurajeze. Aceștia pot obține rezultate bune pe termen scurt, prin acte eroice, cum ar fi să iasă din firmă și să încheie ei înșiși o tranzacție, însă organizația din care fac parte este aceea care va avea de suportat consecințele. „Leadership Run Amok” este titlul unui articol din revista *Harvard Business Review*, scris de Scott Spreier și de colegii săi de la Hay Group, în care este adusă în discuție partea negativă a *pacesetting-uhii*. „Sunt atât de concentrați asupra rezultatului”, mi-a spus Spreier, „încât pur și simplu nu îi mai văd pe cei din jurul lor”.

Articolul scris de Spreier a prezentat cazul partenerei din firma de avocatură, despre care am vorbit mai devreme, pentru a exemplifica latura negativă a *pacesetting-uhii*. Acest gen de lideri nu ascultă și iau decizii în numele tuturor. Nu își pierd timpul să îi cunoască pe aceia cu care lucrează zi de zi, însă se bazează pe aceștia în rolul lor unidimensional. Nu le acordă sprijin oamenilor cu care lucrează și nici nu îi ajută să își îmbunătățească abilitățile, ci pur și simplu îi etichetează ca incapabili de a învăța. Sunt aroganți și lipsiți de răbdare.

Și sunt tot mai numeroși. Un studiu indică faptul că, începând din anii 1990, numărul persoanelor obsedate de atingerea unor ținte și care lucrează în organizații de tot felul a crescut vertiginos la nivelul posturilor de conducere. - în perioada amintită creșterea economică a dus la ideea ridicării ștachetei cu orice cost, eroii fiind idolatrizați. Partea proastă a acestui stil constă în latura etică — călcatul peste cadavre.

Apoi a urmat o serie de căderi și de frământări în urma colapsului companiei Enron și a prăbușirii domeniilor web. Această realitate mult mai obiectivă a pus în lumină cealaltă față a *pacesetter*-ilor, care se gândesc la un singur lucru, concentrați numai și numai pe rezultat, cu prețul de a nu ține cont nici măcar de bazele leadershipului. În timpul crizei financiare din 2008 și după aceea, „multe companii au promovat lideri potriviți pentru situații criză”, mi-a spus Georg Vielmetter, consultant din Berlin. „Însă asta schimbă chiar spiritul companiei. Doi ani mai târziu încrederea și loialitatea se duseseră deja pe apa sâmbetei.”

Eșecul în situația de față nu are de-a face cu obiectivele stabilite, cât mai ales cu oamenii. Acest stil de tipul „Fă ce-ți spun și taci din gură” nesocotește interesele umane. Orice companie are nevoie de oameni care să se concentreze pe obiectivele de primă importanță, cu

capacitatea de a învăța în permanență să facă lucrurile mai bine și cu abilitatea de a lucra în orice fel de condiții. Spiritul inovator, productivitatea și creșterea depind de astfel de persoane.

Însă doar până la un anumit punct. Îndeplinirea unor obiective ambițioase și creșterea economică nu reprezintă etalonul unic pentru sănătatea unei organizații, iar dacă acestea sunt atinse în detrimentul unor standarde elementare, costurile pe termen lung, cum ar fi pierderea unora dintre cei mai buni angajați, ar putea pune în umbră beneficiile pe termen scurt.

Atunci când ne stabilim un obiectiv, devine prioritar tot ceea ce este relevant în acel moment al concentrării. Ea nu reprezintă doar selectarea aspectelor pozitive, ci și respingerea celor negative. Însă concentrarea merge prea departe atunci când se întâmplă să respingă și lucrurile pozitive. Fixarea asupra unui scop unic devine „supramobilizare” în momentul în care temerile pertinente, ideile inteligente și informațiile cruciale furnizate de alți oameni încep să intre în categoria factorilor perturbatori. Asta ca să nu mai vorbim despre moralitatea, loialitatea și motivația acestora.

Originile acestei cercetări sunt de găsit în studiile profesorului David McClelland, de la Harvard, studii referitoare la modul în care antreprenorii sunt stimulați de ambiția de a câștiga. Însă menționează chiar de la început faptul că „există unii lideri care vor atât de mult să găsească cele mai scurte căi spre obiectivul fixat, încât nu reușesc să aleagă mijloacele potrivite situației”².

„Acum doi ani am primit un feedback obiectiv al performanței”, îmi mărturisea la un moment dat directorul executiv al unei agenții imobiliare. „Eram foarte bun în expertiza afacerilor, însă nu stăteam bine deloc în ceea ce privește puterea de a-i inspira pe ceilalți și empatia. Eu

unul consideram că mă port corect, așa că am ignorat rezultatele. Apoi am reflectat asupra aspectului și mi-am dat seama că empatizam adesea, dar nu spuneam niciun cuvânt în momentul în care oamenii își făceau treaba bine. Devenisem foarte rece, ba chiar egoist. Mi-am dat seama că temerea mea cea mai mare era frica de eșec. Asta mă domina. Astfel că, în momentul în care cineva din echipa mea mă dezamăgea, acea temere ascunsă lovea din nou." Când teama pune stăpânire pe el, directorul se retrăgea în acel stil de a le impune celorlalți propriul ritm. „Dacă nu te cunoști pe tine însuși în momentul în care îți fixezi un obiectiv”, afirmă Scott Spreier, care îi consiliază pe liderii profesioniști, „îți pierzi capacitatea de empatie și intri pe pilot automat”.

Antidotul este conștientizarea importanței de a-i asculta pe ceilalți, de a-i inspira și de a coopera cu ei — o reglare a abilităților care țin de interrelaționarea cu care acei lideri care le impun celorlalți propriul lor ritm nu sunt familiarizați. „Și încă mai rău pentru ei, aceștia nu empatizează”, mi-a spus George Kohlrieser, expert la IMD, o școală de afaceri elvețiană. Kohlrieser îi învață pe liderii din toată lumea să devină lideri de încredere, al căror stil empatie și bazat pe suport emoțional să îi încurajeze pe oamenii cu care lucrează, astfel încât aceștia să muncească la capacitate maximă.-

„Aici suntem cu toții genul care le impun celorlalți propriul ritm”, recunoaște cu mâhnire directorul executiv al uneia dintre cele mai importante organizații financiare din lume. Dar faptul de a avea ceva din acest stil nu ar trebui să decepționeze: ar putea chiar să funcționeze, în condițiile în care toți cei implicați au fost selectați pe criteriul talentului și al performanței.

Iată însă ce spune un analist financiar despre o bancă în cadrul căreia stilul de impunere a propriului ritm a dus la o

proastă relație cu clienții: „Nu mi- aş depune banii acolo, însă v-aş recomanda să le cumpărați acțiunile.”

Gestionarea propriului impact

în primăvara lui 2010, în prima săptămână de după dezastrul deversărilor de petrol din Golful Mexic, când au murit nenumărate animale acvatice și păsări, iar localnicii au criticat catastrofa, cei de la conducerea BP au dat un exemplu perfect de inabilitate în a administra o situație de criză.

Culmea absurdității a fost atunci când Tony Hayward, directorul executiv al BP, a declarat în mod scandalos: „Nimeni nu-și dorește ca toată treaba asta să se termine mai mult decât mine. Mi-ar plăcea ca viața mea să revină la normal.”

În loc să se ocupe de victimele scurgerii de petrol, el părea mai degrabă enervat de inconveniente. A susținut că nu BP este vinovat de catastrofă, ci companiile subcontractoare, și nu și-a asumat niciun fel de răspundere.- Chiar în apogeul crizei au circulat fotografii cu el în vacanță, la cârma unui iaht.

Potrivit corespondenților media: „Singura dată când a deschis gura a spus numai prostii. Nu a înțeles că presa poate fi o bestie. Nu a înțeles percepția publică.”— Signe Spencer, coautor al uneia dintre primele cărți referitoare la competența profesională, mi-a spus că există o capacitate de curând identificată la unii lideri — capacitate ce poartă denumirea de „management al impactului pe care îi ai asupra celorlalți” — printr-o influențare abilă a viziunii celor din jur, menită să aibă un impact pozitiv.—

Tony Hayward, orb la propriul impact asupra celorlalți și neinteresat de percepția publicului față de compania sa, a stârnit o avalanșă de reacții adverse, incluzând articole de primă pagină în care se formula întrebarea de nu a fost

concediat; însuși președintele Obama a declarat că el unul l-ar fi destituit. Plecarea lui Hayward din BP a fost anunțată o lună mai târziu.

Dezastrul a costat firma BP un total 40 de miliarde de dolari în obligațiuni, patru dintre oamenii din departamentul executiv au fost acuzați de neglijență, iar în cele din urmă Guvernul Statelor Unite i-a interzis companiei continuarea afacerilor — ridicându-le licența pentru Golf — din cauza „lipsei de integritate în afaceri”. Tony Hayward reprezintă exemplul perfect de lider cu deficiențe de concentrare. „Pentru a anticipa felul în care vor reacționa oamenii trebuie să-ți dai seama în primul rând care sunt reacțiile lor față de tine”, afirmă Spencer. „Iar asta necesită autocunoaștere și empatie, cele două caracteristici sprijinindu-se una pe cealaltă. Devii din ce în ce mai conștient de modul în care apari în ochii celorlalți oameni.”

Având o bună cunoaștere de sine, poți să te organizezi mult mai bine. „Cu cât te organizezi mai bine, cu atât îi poți influența mai bine pe cei din jurul tău”, continuă Spencer. Pe parcursul crizei generate de scurgerile de petrol, Hayward pare să fi eșuat în toate aceste aspecte — și a dat greș și în privința managementului propriului impact. Această triplă concentrare necesită abilitatea de a jongla cu atenția, iar liderii care eșuează în această direcție o fac atât în detrimentul lor, cât și în acela al organizației pentru care lucrează.

Note:

- 1 Rainer Greifeneder *et al.*, „When Do People Rely on Affective and Cognitive Feelings in Judgment? A Review”, *Personality and Social Psychology Review*, 15, nr. 2, 2011, pp. 107-141.
- 2 Gerd Gigerenzer *et al.*, *Simple Heuristics That Make Us Smart*, Oxford University Press, New York, 1999.

- 3 David A. Waldman, „Leadership and Neuroscience: Can We Revolutionize the Way That Inspirational Leaders Are Identified and Developed?" *Academy of Management Perspectives*, 25, nr. 1, 2011, pp. 60-74.
- 4 Zone ale creierului esențiale pentru inteligența emoțională care, totodată, joacă un rol esențial în diversele tipuri de atenție: girusul cingular anterior, joncțiunea temporalo-parietală, cortexul orbito-frontal și zona ventro-medială. Pentru zone ale creierului asociate atenției și inteligenței emoționale, vezi, de exemplu, Posner și Rothbart, „Research on Attention Networks as a Model for the Integration of Psychological Science"; R. Bar-On *et al*, „Exploring the Neurological Substrate of Emotional and Social Intelligence", *Brain*, nr. 126, 2003, pp. 1790-1800. Lucrurile se vor complica din ce în ce mai mult, iar perechea atenție-inteligență emoțională pare a fi și mai puternică, după cum evidențiază cercetările bazate pe măsurarea inteligenței emoționale și pe metode specifice neurologiei.
- 5 Steve Balmer, director executiv la Microsoft, în Bryant, „Meetings, Version 2.0".
- 6 Scott W. Spreier, Mary H. Fontaine și Ruth L. Malloy, „Leadership Run Amok: The Destructive Potential of Overachievers", *Harvard Business Review*, iunie 2006, pp. 72-82.
- 7 Citat din McClelland, *ibid*.
- 8 George Kohlrieser *et al*, *Care to Dare*, Jossey-Bass, San Francisco, 2012.
- 9 Conform estimărilor, pasivele BP de la Deepwater Horizon se apropie de suma de 40 de miliarde de dolari; patru dintre directorii executivi de la BP au fost acuzați în instanță de neglijență.
- 10 Elizabeth Shogren, „BP: A Textbook Example of How Not to Handle PR", NPR, 21 aprilie 2011.

- 11 Lyle Spencer și Signe Spencer, *Competence at Work*, Wiley, New York, 1993. Signe Spencer este lider în exploatare globală la Capability Assessment din cadrul Hay Group.

CAPITOLUL 20

Ce te face să fii lider

MAI DEMULT, ÎN VREMEA ÎN CARE îi eram student la Harvard, David McClelland a iscat un mic scandal prin publicarea unui articol controversat în cea mai importantă publicație din domeniu, *American Psychologist*. Analiza informațiilor obținute de McClelland în urma realizării unei serii de chestionare a confirmat presupunerea: rezultatele bune la școală anunță o carieră de succes.

A recunoscut ceea ce era o evidență pentru toată lumea, și anume faptul că IQ-ul este parametrul în funcție de care se poate prezice cel mai bine ce fel profesie va avea un absolvent de liceu; calificativul împarte destul de corect oamenii pe piața muncii. Abilitățile academice (și IQ-ul) reflectă nivelul complexității cognitive pe care îl poate atinge cineva și specificul locului de muncă în care s-ar încadra. Trebuie să fii cu aproximativ un nivel peste medie din punctul de vedere al inteligenței (un IQ minim de 115) pentru a face parte din departamentul executiv al unei firme.

Dar ceea ce este adus mai puțin în discuție (cel puțin în cercurile academice, unde nu este atât de evident) este faptul că, atât timp cât lucrezi într-un grup de oameni cu un nivel de inteligență aproximativ egal cu al tău, simplele abilități cognitive nu te vor propulsa ca lider. Se produce un efect de plafonare a IQ-ului atunci când toți se află la același nivel.

McClelland a argumentat că, odată ce o persoană a primit un anumit post, în obținerea lui au contat mai mult abilități precum autodisciplina sau empatia, mai puțin studiile și cunoștințele. El a propus metodologia, care a devenit

matrice a competențelor — acum familiară în organizațiile de talie mondială —, de identificare a abilităților esențiale care fac din cineva un performer într-o anumită organizație.

Articolul „Testing for Competence Rather Than Intelligence” a fost bine receptat de aceia care lucrează în organizații și evaluează în fiecare zi performanța profesională pentru a decide pe cine să promoveze, cine este într-adevăr un lider și ce abilități să ia în calcul în primul rând. Ei au matrici complicate pentru evaluarea succesului și a eșecului și știu bine că gradele academice sau prestigiul facultăților absolvite nu au mai nimic sau chiar nimic în comun cu eficiența propriu-zisă a persoanelor evaluate.

Un fost director al unei bănci importante mi-a spus: „îi angajam pe cei mai buni și pe cei extraordinar de buni, dar încă mai căutam o curbă Gauss a succesului și mă întrebam de ce nu găseam niciuna.” McClelland avea răspunsul la această întrebare.

Însă articolul său a fost respins de mulți profesori care nu puteau concepe faptul că felul în care se descurcau studenții lor la cursuri nu va avea mai nimic de-a face cu performanța lor profesională de mai târziu (exceptând cazul în care ar fi ajuns, să spunem, profesori universitari).- Acum, la zeci de ani după acel articol controversat, toate modelele de competențe spun aceeași poveste. Abilitățile care nu țin de ceea ce se deprinde în școală, cum ar fi empatia, sunt mult mai importante decât talentul cognitiv în procesul de evidențiere a liderilor.- într-un studiu făcut la Hay Group (care a absorbit McBer, compania fondată de McClelland însuși), lideri care au manifestat câte opt sau nouă dintre aceste abilități non- cognitive au creat o atmosferă propice înaltei performanțe.-

Însă Yvonne Sell, director al Hay Group și inițiatoarea acestui studiu, a ajuns la concluzia că astfel de lideri reprezintă o raritate: doar 18% dintre directorii executivi ajung la acest nivel. Trei sferturi dintre lideri, având doar trei sau chiar mai puține abilități non-cognitive, creează un climat negativ, în care oamenii devin indiferenți sau se simt lipsiți de motivație. Conducerea incompetentă pare să fie predominantă — mai mult de jumătate dintre lideri intrând în categoria celor cu un impact foarte scăzut.-

Și alte studii indică aceleași rezultate neplăcute referitor la lipsa abilităților. Atunci când Accenture a intervievat 100 de directori executivi, întrebându-i despre abilitățile care le sunt necesare pentru a conduce compania pe calea succesului, a fost enumerat un set de 14 astfel de caracteristici, de la gândirea globală până la conceperea unei viziuni menite să inspire și care să fie deschisă atât la schimbare, cât și la competențele de nivel tehnic.- Niciun om nu ar putea să le aibă pe toate. Însă a ieșit în evidență o metaabilitate: autocunoașterea. Directorii executivi au nevoie de această însușire pentru a-și putea evalua punctele forte și punctele slabe și pentru a se înconjura astfel de o echipă de oameni cu calități complementare celor pe care le au chiar ei.

Și totuși, cunoașterea de sine apare rareori în lista de competențe a organizațiilor care își analizează performanțele.- Acest gen subtil de concentrare poate părea prea ambiguu, cu toate că abilitățile care reflectă un înalt control cognitiv și care își au fundamentul chiar în autocunoaștere apar frecvent pe acea listă: perseverența, rezistența și capacitatea de atingere a obiectivelor.

Empatia, în multitudinea ei de manifestări, de la simpla ascultare până la intuirea traseelor de influență dintr-o organizație, apare mult mai des în studiile referitoare la competențele liderilor. Majoritatea competențelor specifice

înaltei performanțe a unui lider sunt incluse într-o categorie mult mai evidentă care se bazează pe empatie: forța de relaționare manifestată, de exemplu, prin capacitatea de persuasiune sau de influențare, de lucru în echipă, cooperarea și altele asemenea. Însă cele mai evidente abilități necesare unui lider nu au drept fundament doar empatia, ci și capacitatea de autoorganizare și analiza propriului impact asupra celorlalți.

Singura abilitate care ține de concentrare și care permite înțelegerea sistemelor poartă denumiri ce variază de la o organizație la alta și de la un model de competențe la altul, cum ar fi „vedere în perspectivă” sau „capacitatea de a recunoaște un tipar”. În plus, include și abilitatea de a percepe dinamica unui sistem și de a anticipa modul în care o decizie luată la un anumit moment se va ramifica pentru a genera un efect îndepărtat în timp, precum și de a înțelege cum ceea ce facem astăzi va avea efecte peste cinci săptămâni, cinci luni, peste ani sau decenii.

Provocarea pentru lideri merge dincolo de cele trei tipuri de concentrare. Cheia constă în găsirea echilibrului și în utilizarea fiecărui tip de concentrare la momentul potrivit. Un lider cu o bună capacitate de concentrare evaluează fiecare flux de informații, transpunându-le în acțiuni unitare. Punând alături atenția, inteligența emoțională și performanța, această triplă concentrare funcționează asemenea unui motor ascuns al performanței.

în căutarea echilibrului perfect

La orice grup de angajați și întreabă cine este liderul, iar membrii grupului îl vor numi, cel mai probabil, pe acela aflat în funcție.

Acum întreabă-i cine este cea mai *influentă* persoană din grup. Răspunsul la această întrebare îl indică pe liderul neoficial și îți arată modalitatea reală de funcționare a grupului.

Liderii neoficiali sunt mai conștienți de ei înșiși decât colegii lor de echipă: în cazul lor, rezultatul autoevaluării abilităților se suprapune peste rezultatul evaluării făcute de ceilalți.- Vanessa Druskat, psiholog la University of New Hampshire și autor al acestui studiu, afirmă: „Liderii neoficiali sunt temporari, vin și pleacă. În cadrul studiului, am pus întrebarea următoare: «Cine considerați că este lider neoficial în majoritatea timpului?»”

Conform studiului, dacă liderul neoficial are capacitatea de empatie în armonie cu alte abilități, performanța echipei tinde să crească. „Dacă liderul are o empatie scăzută”, afirmă Druskat, „și ambiția de a realiza cât mai multe, atunci atitudinea orientată către obiective a liderului influențează negativ performanța echipei. Cu toate acestea, dacă liderul are prea multă empatie și în același timp o capacitate de autocontrol slab dezvoltată, performanța este, de asemenea, redusă — o empatie prea mare interferează cu necesitatea de a sancționa erorile angajaților.”

O funcționară la bancă mi-a spus odată: „Lucrez în domeniul finanțelor, dar niciodată nu am folosit cuvântul «empatie» la serviciu — până acum. Soluția constă în adecvarea empatiei la strategia proprie: implicarea funcționarilor, experiența pozitivă a clienților. Empatia este modalitatea prin care ne diferențiem de concurență. Cheia este abilitatea de a asculta.”

Și nu este singura persoană care gândește astfel; am primit același mesaj din partea directorilor executivi ai Mayo Clinic și Cleveland Clinic, două dintre cele mai renumite spitale din lume.

Mai mult, directorul executiv al uneia dintre cele mai mari firme de management financiar din lume mi-a spus că absolvenții cei mai ambițioși ai facultăților de management candidează pentru servicii la compania lui, motivați de salariile foarte mari. Este însă nemulțumit, deoarece caută

oameni „cărora să le pese de văduvele și de pompierii pensionați ale căror economii se află pe mâinile noastre” — cu alte cuvinte, o concentrare empatică, presupunând un spirit umanitar față de persoanele ai căror bani sunt administrați.

Pe de altă parte, o abordare axată exclusiv pe oameni nu este suficientă. Gândește-te la un director care și-a început cariera ca șofer de motostivuitor și a avansat până la funcția de șef al departamentului industrial pe zona Asiei la o companie industrială globală. În ciuda poziției sale importante, cel mai confortabil se simțea când vorbea cu muncitorii în fabrică. Știa că ar fi trebuit să gândească strategic, însă preferea să fie „o persoană populară”.

„Nu stăpâna echilibrul perfect între concentrarea interioară și cea exterioară”, consideră Spreier. „Era concentrat pe aspecte greșite și nici nu avea o strategie potrivită. Nu se simțea bine în funcție — din punct de vedere rațional știa ce trebuia să facă, însă din punct de vedere emoțional pur și simplu nu era pe fază.”

Poate fi vorba de o transformare la nivel neuronal în ceea ce privește echilibrul potrivit între concentrarea asupra îndeplinirii unui obiectiv și percepția asupra modului de a reacționa al celorlalți. Colegul meu Richard Boyatzis mi-a spus că cercetarea condusă de el la Case Western Reserve evidențiază că rețelele neuronale activate în momentul în care ne concentrăm asupra unui obiectiv diferă de circuitul implicat în scanarea mediului social. „Se inhibă reciproc”, afirmă Boyatzis. „Liderii cei mai eficienți au capacitatea de a trece de la unele la celelalte în doar câteva secunde.” Companiile au nevoie, bineînțeles, de lideri concentrați asupra îmbunătățirii performanțelor. Însă performanțele respective sunt mai bune pe termen lung dacă liderii nu le spun pur și simplu angajaților ce au de făcut și dacă se concentrează, în schimb, asupra contextului extern: sunt motivați să îi ajute și pe alții să atingă succesul.

Sunt conștienți, de exemplu, că, dacă cineva nu are în prezent o anumită abilitate, respectiva persoană poate să lucreze în acest sens și să își dezvolte acea abilitate. Astfel de lideri își rezervă timp pentru a-i ghida și sfătui pe angajați. Concret, asta presupune:

- capacitatea de a asculta pentru a articula o viziune autentică asupra tuturor aspectelor care să îi motiveze pe ceilalți și, totodată, să stabilească în mod clar așteptările;
- coachingul, bazat pe înțelegerea așteptărilor pe care le au oamenii de la viață, carieră și slujba actuală; luarea în considerare a sentimentelor și nevoilor oamenilor și manifestarea preocupării față de acestea;
- luarea în considerare a sfaturilor și opiniilor specialiștilor; colaborarea și luarea deciziilor în comun ori de câte ori este necesar;
- celebrarea succeselor, buna dispoziție, conștientizarea faptului că timpul rezervat distracției alături de angajați nu este un timp pierdut, ci o modalitate de a investi în capitalul emoțional.

Aceste stiluri de a conduce, folosite în tandem sau în conformitate cu situația de moment, extind orizontul de concentrare al liderului către stimulii interni, externi și către cei din jur. Lărgirea la maximum a orizontului, precum și înțelegerea mai profundă și flexibilitatea permisă răspunsurilor pot da roade. Cercetările conduse de McClelland Institute asupra acestor stiluri de conducere concluzionează că din ce în ce mai mulți lideri remarcă importanța acestora — fiecare presupune o concentrare și o aplicare unică. Cu cât mai larg este repertoriul de stiluri al unui lider, cu atât mai dinamic este climatul organizației și cu atât mai bune sunt rezultatele.²

Deschidere

Liderul unei companii medicale evalua un grup de peste 40 de manageri pe care îi pregătea pentru un nou job. La

întrunirea în cadrul căreia fiecare avea posibilitatea de a lua cuvântul, a observat cu atenție modul în care ceilalți manageri îi urmăreau pe vorbitori. Toată lumea era captivată de unul dintre directori și îl asculta cu atenție, în timp ce, în momentul în care un altul se ridica să vorbească, ochii celor din sală se îndreptau în jos — un indiciu clar că vorbitorul nu le captase atenția. Deschiderea emoțională, abilitatea de a percepe astfel de indicii subtile ale grupului, se aseamănă, în ceea ce privește modul de funcționare, cu o cameră video. Putem da *zoom in* pe ceea ce simte o anumită persoană sau *zoom out* pentru a lua în vizor întregul colectiv — fie el o clasă de elevi sau o echipă de lucru.

În ceea ce îi privește pe lideri, deschiderea asigură, de exemplu, înțelegerea mai adecvată sau sprijinirea unei perspective opuse. O înțelegere corectă poate însemna diferența dintre o inițiativă eșuată și o rectificare utilă din mers.

Identificarea indiciilor emoționale relevante, cum ar fi tonul vocii, expresiile faciale și altele asemenea la nivel de grup, îți poate spune, de exemplu, câte dintre persoanele din grup simt frică sau furie, câte simt speranță sau emoții pozitive — ori dispreț și indiferență. Aceste indicii îți oferă o apreciere mai rapidă și mai realistă a sentimentelor grupului, comparativ cu, să spunem, situația în care îi întrebi tu cum se simt.

La locul de muncă, emoțiile colective — identificate uneori sub denumirea de „climat organizațional” — fac o diferență uriașă în ceea ce privește, de exemplu, serviciile oferite clienților, absenteismul și performanța generală a grupului. O perspectivă mai nuanțată asupra varietății emoțiilor în cadrul unui grup — câți simt frică, speranță și celelalte emoții — îl poate ajuta pe lider să ia decizii care să

transforme frica în speranță sau disprețul într-o atitudine pozitivă.

Se pare că unul dintre obstacolele aflate în calea unei viziuni de o asemenea deschidere constă în presupuziția implicită că profesionalismul presupune ignorarea emoțiilor. Unii identifică imediat această orbire emoțională în etica muncii, prin intermediul normelor de muncă occidentale, conform cărora munca este o obligație morală care necesită suprimarea atenției privitoare la relații și la propriile sentimente. În conformitate cu această viziune, atât de frecventă, atenția acordată dimensiunii umane subminează eficiența în afaceri.

Cu toate acestea, cercetarea organizațională din ultimele decenii oferă dovezi ample conform cărora această presupunere este eronată, iar majoritatea membrilor unei echipe și a liderilor pun în joc o deschidere largă cu scopul de a acumula informațiile referitoare la starea emoțională a grupului, necesare pentru a gestiona pozitiv nevoile emoționale ale colegilor și subalternilor.

Măsura în care observăm întreaga pădure emoțională sau un singur copac determină deschiderea pe care o avem.

Dacă unor oameni li se arată imagini cu o persoană care zâmbește, înconjurată de altele care se încruntă, dispozitivele de urmărire a privirii au evidențiat că majoritatea privitorilor și-au îngustat câmpul de atenție asupra feței zâmbitoare, ignorându-le pe celelalte.—

Se pare că există o înclinație de a ignora colectivul (cel puțin în rândurile studenților din Occident, care formează majoritatea subiecților unor astfel de studii de psihologie). În societatea asiatică, prin contrast, oamenii sunt în mod natural mai înclinați să ia în considerare tiparele generale ale grupului — deschiderea largă este adoptată cu ușurință. Expertul în leadership Warren Bennis utilizează termenul de „observatori de primă clasă” pentru a-i desemna pe

aceia care acordă fiecărei situații o atenție pătrunzătoare și au uneori o fascinație molipsitoare față de ceea ce se întâmplă în momentul prezent. Persoanele care știu să asculte sunt un exemplu de observatori de primă clasă. Două dintre principalele mecanisme de natură mentală care influențează negativ capacitatea de observație sunt presupuzițiile adoptate fără vreo judecată și regulile respectate cu rigiditate. Se impune ca acestea să fie testate și nuanțate periodic, adaptate la realitatea aflată în permanentă schimbare. Una dintre modalitățile de a realiza acest lucru constă în ceea ce Ellen Langer, psiholog la Harvard, numește „atenție ambientală”: o permanentă chestionare a realității și o bună ascultare; cercetare, sondare și reflecție — acumularea viziunilor și perspectivelor celorlalți. Implicarea activă duce la formularea întrebărilor relevante, la o capacitate îmbunătățită de a învăța și la un radar mai sensibil, care ne avertizează asupra schimbărilor pe cale de a se produce.

Creierul sistemelor

Să luăm drept exemplu cazul unui director executiv identificat de un studiu asupra persoanelor aflate în posturi guvernamentale ale căror referințe le recomandă ca fiind lideri inovatori și de succes.—

Și-a început cariera în Marină, în cabina de transmisii a unei nave. Foarte curând a ajuns să stăpânească la perfecție sistemul radio și, conform spuselor lui, „mă pricepeam mai bine decât toți ceilalți de pe vas. Eram cel la care veneau când aveau probleme. Dar mi-am dat seama că, dacă voiam să ating succesul, trebuia să știu totul despre vas.”

Astfel a început să învețe cum funcționează diversele componente ale vasului și modul în care interacționau acestea cu cabina radio. Ceva mai târziu pe parcursul carierei sale, când avansase într-un post mult mai

important, de civil angajat în serviciul Marinei, a afirmat următoarele: „Așa cum am ajuns să stăpânesc la perfecție sistemul radio și apoi întreaga navă, am conștientizat faptul că acum trebuia să-mi însușesc modul de funcționare al Marinei.”

Dacă unii dintre noi au un talent nativ în a înțelege sistemele, pentru mulți sau chiar pentru majoritatea liderilor — ca și pentru directorul despre care am vorbit mai sus — aceasta este o abilitate dobândită. Însă concentrarea pe sistem în absența concentrării asupra propriei persoane și a empatiei nu este suficientă pentru un lider de top. Trebuie să echilibrăm tripla concentrare, mai degrabă decât să depindem de un singur punct forte. Să analizăm paradoxul lui Larry Summers: fără îndoială că are un IQ de geniu și inteligența sclipitoare a unui gânditor al sistemelor. El a fost, până la urmă, unul dintre cei mai tineri profesori titulari din istoria Harvardului. Însă după câțiva ani, Summers a fost concediat din funcția de conducere de la Harvard de către consiliul facultății, ai cărui membri erau exasperați de izbucnirile lui lipsite de sensibilitate — cea mai gravă fiind desconsiderarea femeilor, acestea fiind, după părerea lui, incapabile să înțeleagă știința.

Un astfel de profil pare să corespundă stilului excesiv de rațional din accepțiunea lui Simon Baron-Cohen de la Universitatea din Oxford, un stil care excelează în analiza sistemelor, însă este lipsit de latura empatiei și a sensibilității față de contextul social din care face parte.— Conform studiului condus de Baron-Cohen, un număr mic — dar semnificativ — de persoane posedă această calitate în combinație cu o imposibilitate de a percepe sentimentele și gândurile celorlalți, precum și de a descifra situațiile sociale. Din acest motiv, indivizii care posedă o abilitate superioară de a înțelege sistemele, precum și abilități

organizaționale, nu sunt neapărat lideri eficienți în condițiile în care le lipsește inteligența emoțională necesară.

Un CEO al unei bănci mi-a explicat la un moment dat modul în care banca respectivă a creat un sistem de avansare în carieră dedicat angajaților cu acel set de calități care le permite să evolueze în funcție (și în ceea ce privește salariul) pe baza talentului personal de analiști performanți de sisteme, mai degrabă decât avansând în diverse poziții de lider. În acest mod, banca avea posibilitatea de a păstra echipa formată din talente și de a le permite membrilor acesteia să avanseze în carieră, având totodată posibilitatea de a recruta lideri dintr-un segment diferit. Liderii astfel recrutați puteau apoi să solicite ori de câte ori era nevoie sfatul avizat al specialiștilor în sisteme.

O echipă concentrată

Într-o organizație internațională, angajările au fost făcute exclusiv pe baza abilităților tehnice, fără a se ține cont de abilitățile personale și interpersonale — printre care și capacitatea de a lucra în echipă. După cum era de așteptat, una dintre echipele de 100 de membri a avut o cădere care a cauzat zeci de fricțiuni interne și termene-limită depășite în mod constant.

„Șeful echipei nu a avut niciodată șansa de a-și lua un răgaz și de a face schimb de opinii cu ceilalți membri”, mi-a spus consilierul pe probleme de leadership al cărui ajutor a fost solicitat pentru a remedia situația. „Nu avea niciun prieten cu care să discute deschis. Când i-am oferit ocazia de a reflecta, am început cu visurile, apoi cu problemele lui. Când a făcut un pas înapoi pentru a analiza situația echipei, a conștientizat că privea totul prin prisma unui punct de vedere limitat — faptul că alții îl dezamăgeau în permanență —, însă nu se gândise niciodată până atunci *de ce* se purtau oamenii în felul în care se purtau. Nu avea o

viziune de perspectivă; nu reușea să vadă situația din punctul de vedere al membrilor echipei."

Liderul echipei se concentrase asupra greșelilor membrilor, asupra unor eșecuri individuale și asupra propriei indignări cauzate de faptul că toți ceilalți îi sabotau performanțele. I-a fost mai ușor să dea vina pe erorile altora.

Însă odată ce a reușit să mute accentul pe punctul de vedere al echipei legat de ceea ce nu funcționa, diagnosticul s-a schimbat. A conștientizat faptul că resentimentele dintre membrii echipei atinseseră cota maximă. Oamenii de știință care se bazau pe fundamente de natură teoretică îi discredita pe ingineri, mai pragmatici, interesați de eficiență, care, la rândul lor, îi disprețuiau pe așa-numiții „teoreticieni cu capul în nori”. Alt gen de neînțelegeri izbucneau din motive naționaliste. Uriașa echipă se aseamăna într-un fel cu o Organizație a Națiunilor Unite în miniatură, cu membri din toate statele lumii — destul de multe aflate în conflict unele cu altele —, iar acele conflicte erau cauza a numeroase tensiuni între angajați.

Conform declarațiilor oficiale ale grupului, aceste diferențe nu existau (așa că „Nu putem vorbi despre asta”), însă în realitate, după cum a observat și șeful echipei, acestea trebuiau scoase la lumină și discutate. „Așa că, din acel punct, a început să pună lucrurile în ordine”, mărturisește consilierul său.

Vanessa Druskat consideră că echipele performante urmează norme care cresc nivelul atenției interne colective, cum ar fi aducerea la lumină a conflictelor ascunse și aplanarea lor înainte ca acestea să explodeze.

Una dintre resursele de gestionare ale emoțiilor la nivel de echipă este următoarea: acordă-le angajaților timp și spațiu pentru a-și exprima opiniile. Conform studiului realizat de Druskat împreună cu Steven Wolff, multe dintre echipe nu procedează astfel — este norma cea mai rar întâlnită și

studiată dintre toate. „Însă dacă o echipă procedează astfel”, afirmă ea, „atunci efectul pozitiv este remarcabil”. „Lucram cu echipa în North Carolina, iar instrumentul pe care l-am utilizat pentru a-i ajuta pe angajați să discute probleme încărcate emoțional a fost un elefant mare de ceramică”, mi-a povestit Druskat. „Au fost cu toții de acord cu regula conform căreia oricine, oricând are dreptul de a lua elefantul și de a spune «Vreau să aduc în discuție un elefant», cu alte cuvinte să aducă în discuție un aspect care îl/o deranjează. Imediat, unul dintre membrii echipei — toți erau directori de top — a făcut acest lucru. A început să vorbească despre cât de copleșit se simțea și despre faptul că ceilalți nu își dădeau seama de acest lucru și îl asaltau cu prea multe solicitări. Le-a spus următoarele: «Trebuie să înțelegeți că sezonul acesta sunt ocupat până peste cap.» Colegii lui i-au spus că nu știuseră și că se întrebaseră de ce era atât de necooperant. Unii dintre ei o luaseră personal. După care toată lumea a luat cuvântul și au spus toți ce aveau pe suflet. În mai puțin de o oră echipa era schimbată complet.”

„Pentru a valorifica inteligența colectivă a unei echipe aveți nevoie de două elemente: o prezență concentrată și sentimentul de siguranță”, afirmă Steven Wolff, unul dintre directorii de la GEI Partners.— „Aveți nevoie de un model mental comun conform căruia acesta este un spațiu sigur — și nu unul de genul «Dacă spun ceva ce nu trebuie voi fi consemnat».” Oamenii trebuie să se simtă liberi să vorbească.

„A fi prezent”, explică Wolff, „înseamnă a fi curios și conștient de ceea ce se întâmplă. Am învățat să apreciez emoțiile negative — nu neapărat că îmi plac, dar, dacă reușim să fim prezenți și să le conștientizăm, ele ne semnalează existența comorii de la capătul curcubeului. Când simțiți o emoție negativă, opriți-vă și întrebați-vă: «Ce

se întâmplă?», așa încât să începeți să înțelegeți problema din spatele emoției și să faceți cunoscut echipei ceea ce simțiți. Însă aceasta necesită ca grupul să fie un spațiu sigur, astfel încât să puteți spune ceea ce simțiți."

Acest act colectiv de focalizare asupra sinelui curăță atmosfera de tensiuni emoționale. „Cercetarea noastră”, adaugă Wolff, „evidențiază acest act ca fiind unul dintre indicatorii unei echipe de performanță. Astfel, se acordă timp înlesnirii exprimării și explorării sentimentelor negative ale membrilor echipei."

La fel ca în cazul indivizilor, echipele de top excelează în ceea ce privește tripla concentrare. Pentru o echipă, concentrarea asupra ei însăși presupune intrarea pe aceeași lungime de undă cu nevoile membrilor, identificarea conflictelor și atitudinea față de stabilirea regulilor utile în acest sens — cum ar fi „aducerea în discuție a elefantului". Unele echipe rezervă timp pentru „înregistrarea" zilnică înainte de a începe o ședință, când fiecare participant este întrebat cum se simte.

Empatia unei echipe nu are de-a face doar cu diferențele dintre membri, ci și cu înțelegerea viziunii și a sentimentelor altor persoane și grupuri cu care interacționează echipa — empatie la nivel de grupuri. Cele mai bune echipe știu să citească în mod eficient dinamica organizației; Druskat și Wolff consideră că acest tip de concentrare asupra sistemului se află în legătură directă cu performanțele echipei.

Concentrarea echipei poate presupune atât identificarea persoanelor din întreaga organizație care au nevoie de ajutor, cât și a surselor care să ofere instrumentele și atenția necesare echipelor pentru a-și îndeplini obiectivele. Mai poate presupune luarea la cunoștință a problemelor celor care ar putea influența funcționarea echipei sau cercetarea compatibilității dintre viziunea echipei și strategia și obiectivele generale ale organizației.

în plus, echipele de top își analizează constant modalitatea de a funcționa ca grup și realizează schimbările necesare. Acest exercițiu de concentrare a grupului asupra lui însuși generează un feedback direct din interior, care, după cum afirmă Druskat, „îmbunătățește vizibil eficiența la nivel de grup, în special la început”.

De asemenea, apare o atmosferă pozitivă; distracția este un semn al faptului că participanții se află pe aceeași lungime de undă. Tim Brown, CEO la IDEO, o firmă de consultanță în domeniul invențiilor, numește distracția „o joacă serioasă”. El consideră că „joaca înseamnă încredere, o zonă în care oamenii au posibilitatea de a risca. Doar riscând ajungem la ideile noi și valoroase.”

Note:

1 Un alt motiv pentru care dezbateră continuă este următorul: modelele de competență sunt informații proprii tipice, garantate de o organizație în scopul câștigării unor avantaje în fața concurenței, astfel că în general nu sunt făcute publice și cu atât mai puțin publicate în reviste de specialitate — și atâția cercetători în psihologie ignoră dovezile (deși multe modele au fost publicate în reviste de specialitate). Între timp, alți psihologi — în mare parte specialiști în sfera industrială sau organizațională — continuă să creeze modele de competență care vor fi folosite la scară largă în organizațiile globale. Acest fapt atrage atenția asupra fisurii existente între teoreticieni și practicieni, o falie care se extinde dincolo de această dezbateră.

2 Gerald Mount, „The Role of Emotional Intelligence in Developing International Business Capability: EI Provides Traction”, în Vanessa Druskat *et al*, editori, *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, 2005. Există foarte puține studii ca acesta, care să analizeze modelele de competență, parțial din cauza faptului că modelele sunt adeseori patentate.

3 Aceasta se bazează pe un grup de 404 lideri în cazul cărora existau date referitoare la competențele asociate cu inteligența emoțională, stilul de leadership și climatul organizațional, parametri analizați de Yvonne Sell de la Hay Group London.

4 Evident, acești lideri s-au bazat exclusiv pe o gamă restrânsă de stiluri de conducere — stabilirea tipică a modelului și comanda și controlul. Stilurile de leadership presupun competențe fundamentale specifice leadershipului bazat pe inteligența emoțională; stilul determină mediul, iar mediul are o influență de aproximativ 30% asupra performanței în afaceri, conform datelor analizate de Hay Group.

5 Alastair Robertson și Cathy Wail, „The Leader Within”, *Outlook*, nr. 2, 1999, pp. 19-23.

6 După cum a afirmat Cary Cherniss de la Rutgers Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, care a analizat o multitudine de modele de competență.

7 Vanessa Druskat, Steven Wolff și colegul lor, Dr. Joan Manuel Batista-Foguet, de la ESADE Business School din Barcelona, au utilizat această metodă. Vanessa Druskat, Joan M. Batista-Foguet și Steven Wolff, „The Influence of Team Leader Competencies on the Emergence of Emotionally Competent Team Norms”, eseu prezentat la Annual Academy of Management Conference, San Antonio, Texas, în august 2011.

8 Parametri: stilul unui lider influențează climatul în proporție de 50-70%. Climatul, la rândul său, influențează în proporție de 30% performanța în afaceri, datorită liderului respectiv. Cu cât mai competent este liderul în ceea ce privește inteligența emoțională, cu atât mai diversificat va fi repertoriul său de stiluri. (Problema: mai puțin de 10% dintre lideri sunt atât de eficienți. Majoritatea dețin un singur stil predominant. Utilizarea a trei sau mai

multe stiluri este rar întâlnită.) în cazul liderilor cu o bună concentrare asupra propriului sine, angajații au evaluat climatul la serviciu ca fiind pozitiv în 92% din timp, însă în ceea ce îi privește pe liderii din categoria opusă, climatul a fost evaluat pozitiv în proporție de doar 22%.

9 Jeffrey Sanchez-Burks și Quy Nguyen Huy, „Emotional Aperture and Strategic Change: The Accurate Recognition of Collective Emotions”, *Organization Science*, 20, nr. 1, 2009, pp. 22-34.

10 T. Masuda *et al*, „Placing the Face in Context: Cultural Differences in the Perception of Facial Emotion”, *Journal of Personality and Social Psychology*, nr. 94, 2008, pp. 365-381.

11 Partnership for Public Service, „Critical Skills and Mission Critical Occupations, Leadership, Innovation”, raport de cercetare din 2011, <http://ourpublicservice.org/OPS/publications/viewcontentdetails.php?id=158>.

12 Simon Baron-Cohen, *The Essential Difference: Men, Women, and the Extreme Male Brain*, Allen Lane, Londra, 2003.

Vezi Vanessa Urch Druskat și Steven B. Wolff, „Building the Emotional Intelligence of Groups”, *Harvard Business Review*, martie 2001, p. 8

OPARTEA A VII-A VIZIUNE DE

ANSAMBLU

CAPITOLUL 21

Lideri pentru un viitor mai stabil

RĂPOSATUL MEU UNCHI, Alvin Weinberg, a lucrat în domeniul fizicii nucleare și, nu de puține ori, s-a identificat cu ideea de conștiință pentru acest segment. După 25 de ani de muncă, pe când ajunsese director al Oak Ridge National Laboratory, a fost concediat pe motiv că aducea în discuție probleme ca pericolele sistemului de securitate al reactorului și reziduurile nucleare. Mai mult, el s-a opus proiectului de a alimenta reactorul cu un anume tip de combustibil, cunoscut ca materie primă pentru fabricarea armamentului.¹ La un timp după aceea, în calitate de fondator al Institute for Energy Analysis, el a pus bazele uneia dintre primele unități R&D la nivel național, având ca obiectiv producerea de energie alternativă — a fost unul dintre primii oameni de știință care au deschis ochii populației cu privire la pericolul reprezentat de creșterea volumului de CO₂ din atmosferă și de încălzirea globală. Alvin mi-a vorbit odată despre reținerile sale privitoare la companiile particulare care controlează centrale nucleare; el se temea că obiectivul de a face bani ar putea prejudicia sistemul măsurilor de securitate — cum avea să se întâmple mai târziu în Japonia, odată cu dezastrul de la Fukushima.- El se temea în special de faptul că industria producătoare de energie nucleară nu a reușit până acum să soluționeze problema reziduurilor nucleare. Principala lui preocupare a fost găsirea unei soluții viabile pe toată perioada în care deșeurile ar fi radioactive — o instituție care să aibă menirea de a supraveghea în permanență silozurile și de a le asigura oamenilor siguranța secole ori chiar milenii la rând.- Astfel de decizii pe termen lung dau naștere unor întrebări de genul: „Cât va conta ceea ce facem azi peste 100 sau peste 500 de ani? Cum îi va afecta pe nepoții ori pe nepoții nepoților noștri?”

La o scară temporală atât de mare, efectele acțiunilor noastre de azi pot părea doar niște ecouri distante, la fel ca faptele predecesorilor noștri. Ceea ce ar putea avea un oarecare impact sunt normele pe care le instituim, principiile funcționale care vor dăinui multă vreme după ce creatorii lor se vor fi stins.

Există institute de cercetare, precum și grupuri corporatiste și guvernamentale care analizează cu toată seriozitatea viitoare posibilități de dezvoltare. Să ne uităm pe un plan întocmit de US National Intelligence Council și pe ce prefigurează ei pentru anul 2025-:

- Impactul ecologic al activității omului se va traduce în diminuarea considerabilă a resurselor naturale, solul cultivabil, de pildă.
- Cererea economică în creștere pentru energie, alimente și apă va da peste cap raportul de resurse disponibile în momentul de față — previziuni de raționalizare a apei potabile.
- Aceste direcții de dezvoltare vor aduce schimbări majore și radicale în viețile noastre, în sistemele noastre economice și politice.

Când au văzut acest raport, oficialii guvernamentali au minimalizat importanța concluziilor expuse. Nu există niciun organ, fie el agenție, birou ori funcție guvernamentală, care să-și concentreze atenția asupra unor acțiuni pe termen lung. De regulă, politicienii gândesc pe termen scurt — de ce au nevoie pentru a fi realeși, în special —, fără a gândi măsuri ce ar trebui întreprinse în prezent pentru protejarea generațiilor ce vor veni. Pentru mare parte din ei este mai importantă funcția pe care o dețin decât populația globului și sărăcia.

Însă nu vorbim doar despre politicieni — mai toți alegem soluțiile la îndemână. Experții în psihologia cognitivă au descoperit că există o tendință de a lua decizii de moment

— cum ar fi „Acum o să savurez o tartă cu înghețată, dieta poate să mai aștepte”.

Asta ține tot de visurile pe care le nutrim. „Atacăm prezentul, ceea ce ne trebuie pe moment pentru a reuși”, spune Elke Weber, om de știință la Columbia University. „Însă asta dăunează visurilor noastre pe termen lung, întrucât acestea nu se bucură de aceeași prioritate la nivel mental. Gândurile de viitor devin un lux, așteptând la ușă până ce problemele cotidiene își găsesc rezolvare.”

În 2003, primarul New Yorkului, Michael Bloomberg, a dat un decret prin care interzicea fumatul în baruri. Decizia lui a fost primită cu dezaprobare — deținătorii de localuri s-au plâns că vor falimenta; fumătorii au fost revoltați.

Bloomberg a spus: „Poate că acum vi se pare ceva deplasat, însă peste 20 de ani îmi veți mulțumi.”

De cât timp este nevoie pentru ca reacția publicului să devină una pozitivă? Elke Weber a analizat, printre altele, efectele deciziei lui Bloomberg de a interzice fumatul în locurile publice: „Am întreprins studii de caz pentru a descoperi de cât timp este nevoie pentru ca o schimbare, primită inițial cu dezaprobare, să fie pe deplin acceptată de public. Analiza ne spune că media este de la șase la nouă luni.”

Interzicerea fumatului? „După o vreme, până și fumătorii au salutat ideea”, mai spune Weber. „Treptat a început să le facă plăcere să socializeze cu alți fumători afară, în aer liber. Și toată lumea a fost bucuroasă că în baruri nu mai plutea o perdea de fum.”

Un alt studiu de caz: administrația locală din British Columbia a impus o taxă pe emisiile de dioxid de carbon. O idee necostisitoare, s-ar putea spune: sumele colectate erau ulterior distribuite cetățenilor din regiune. La început, nemulțumiții au fost numeroși. După o perioadă, însă, oamenilor a început să le placă să-și încaseze cecurile. La

15 luni, taxa din British Columbia era deja cunoscută pe scară largă.-

„Calitatea vieții noastre se află în mâna politicianilor”, declară Weber. „Acestia trebuie să știe că oamenii le vor fi recunoscători mai târziu pentru o decizie mai grea luată acum. Este ca și cum ai avea în grijă un adolescent — uneori revoltat pe termen scurt, însă recunoscător pe termen lung.”

Un nou concept sistematizat

La puțină vreme după producerea devastatorului uragan Sandy, în New York, am stat de vorbă cu Jonathan F.P. Rose, unul dintre fondatorii mișcării de planificare ecologică, care lucra pe atunci la o carte ce analiza orașele ca sisteme independente.- „Dezbatem cu toată seriozitatea problema schimbării climei la nivel global și a efectelor sale dezastruoase”, a spus Rose. „Cea mai afectată parte a orașului a fost zona Wall Street. Nu prea mai găsești pe nimeni care să nege efectele schimbării globale a climei pe acolo. Pentru mentalitatea de pe Wall Street, un trimestru înseamnă o perioadă mare. Uraganul Sandy i-a făcut însă să-și pună unele întrebări pe o perioadă mult mai mare de timp. Chiar dacă vom reuși să reducem emisiile de noxe astăzi, va fi nevoie de cel puțin 300 de ani pentru ca starea generală a climei să se modifice, poate chiar mai mult. Nevoile noastre curente sunt prost percepute, iar resursele viitoare mult supraevaluate. Bine măcar că începem să vedem efectele negative ale dezvoltării industriei de toate felurile. Ceea ce ne mai poate salva acum este o bună conducere. Liderii noștri trebuie să adopte o perspectivă pe termen lung, iar aceasta vine doar odată cu gândirea sistematizată.”

Să luăm, de pildă, domeniul afacerilor. Reinventarea sistemelor de afaceri pe termen lung ar putea însemna adoptarea unui sistem unic de valori, valabil pentru toți operatorii, de la deținătorii de acțiuni la angajații și clienții

din comunitatea unde o companie își desfășoară activitatea. Unii numesc asta „capitalism lucid”, întrucât performanța unei companii urmărește bunăstarea tuturor, nu doar depășirea cotelor trimestriale în beneficiul acționarilor. (Există studii potrivit cărora companii ca Whole Foods și Zappos, care au abordat această perspectivă, dau randament considerabil mai bun decât concurența orientată strict către profit.²)

Dacă un lider caută să pună în practică asemenea valori, el trebuie să manifeste o perspectivă sinceră, autentică.

Alternativa poate fi recunoscută în declarațiile pompoase ale directorilor de companii, dezmințite de acțiunile corporației din care fac parte (ori de cele proprii).

Până și liderii marilor pioni din lumea corporatistă pot scăpa din vedere anumite amănunte pe termen lung dacă viziunea lor este una superficială. Pentru a te remarca în calitate de lider trebuie să-ți lărgеști perspectivele, să vezi cu câteva decenii înainte în viitor și să capeți un anumit rafinament în ceea ce privește gândirea sistematizată. La fel, trebuie să-ți revizuiești prioritățile pentru a regândi sistemul în sine.

Asta mă duce cu gândul la Paul Polman, CEO la Unilever, care m-a surprins pe vremea când participam amândoi la o conferință, cu ocazia Forumului Economic Mondial de la Davos, din Elveția. El a profitat de oportunitate pentru a anunța că Unilever și-a propus să reducă la jumătate efectele negative provocate de companie asupra mediului până în 2020 (asta se întâmpla în 2010, ceea ce înseamnă că aveau la dispoziție un deceniu pentru a-și realiza obiectivul). Ceva demn de laudă, însă și oarecum nerealist: nu puține erau companiile vinovate de poluarea mediului care anunțau asemenea măsuri și obiective.²

Ceea ce a spus în continuare a fost de fapt lucrul care m-a șocat: Unilever și-a propus să procure tot ce înseamnă

materie primă alimentară de la micii fermieri, urmărind să pună în legătură la nivel global până la jumătate de milion de mici agricultori.- Fermierii respectivi cultivau în principal ceai, însă inițiativa de cooptare a acestora avea ca obiectiv și producția de cacao, ulei de palmier, vanilie, nucă de cocos și diverse legume și fructe. Fermele se găseau în Africa, Asia de Est, America Latină, ba chiar și în Indonezia, China și India.

Unilever își propune nu doar să creeze un lanț funcțional între acești mici fermieri, ci și să colaboreze cu grupuri precum Rainforest Alliance (Uniunea Pădurilor Ecuatoriale) pentru a dezvolta acest proiect și a deveni o sursă stabilă de materie primă pe piața mondială.—

Pentru Unilever, această diversificare a furnizorilor de materie primă mai reduce din riscurile existente în lumea turbulentă din prezent, unde se conturează din ce în ce mai proeminent problema calității hranei. Pentru micii întreprinzători acest lucru înseamnă infinit mai multă stabilitate și siguranță pe termen lung.

Această regândire a sistemului de aprovizionare, a mai spus Polman, ar atrage cu sine o gamă largă de beneficii, de la încurajarea și susținerea micilor fermieri până la îmbunătățirea serviciilor din învățământ și sănătate. Banca Mondială sugerează că încurajarea micilor întreprinzători este cel mai eficient mijloc de a stimula dezvoltarea economică și de a reduce rata sărăciei în zona rurală.—

„Într-o piață în curs de dezvoltare, trei din patru persoane cu un venit redus depind direct sau indirect de agricultură pentru satisfacerea nevoilor minime”, spune Cherie Ten, coordonatoarea proiectului susținut de Unilever pentru încurajarea micilor fermieri. În jur de 85% din numărul de ferme la nivel global aparțin clasei mijlocii, „ceea ce înseamnă oportunități considerabile de dezvoltare”, mai afirmă ea.

Dacă tratăm companiile drept nimic altceva decât o mașinărie de făcut bani, nu vedem nici rețeaua de legături pe care acestea le dezvoltă pentru oamenii care lucrează acolo, comunitățile în care operează, clienții și societatea la modul general. Liderii cu viziune largă le acordă acestor relații atenția cuvenită.

Deși banii sunt importanți, desigur, liderii care adoptă o astfel de abordare sunt atenți la *modul în care* se fac banii, ceea ce-i face să ia deciziile după un alt algoritm. Rațiunea lor nu se reduce la simple calcule ale cotei de profit/pierderi — ea trece dincolo de limbajul economic. Scopul este găsirea unui echilibru între realitatea financiară și binele comun.—

Pe aceeași linie, o decizie corectă are la bază nu doar nevoile curente, ci și pe acelea ale unui număr mai mare de oameni — inclusiv generațiile viitoare. Iar un astfel de lider devine un model pentru ceilalți: el propune un obiectiv care urmărește binele comun și care oferă sens și cursivitate muncii fiecăruia, angajându-i pe oameni afectiv și determinându-i să îmbrățișeze valori pozitive, cum ar fi satisfacția pentru propria muncă, ceea ce-i motivează și le dă tărie să-și facă treaba cât mai conștiincios cu putință.

Concentrarea asupra nevoilor de natură socială poate da ea însăși naștere inovației dacă este dublată de atenția către un orizont mai larg al necesităților dintr-o comunitate.

Managerii din divizia indiană a unei companii vânzătoare de bunuri de larg consum au sesizat o problemă în rândul locuitorilor dintr-o comunitate mică, și anume faptul că aceștia plecau de la bărbier tăiați și cu urme de sânge pe față, așa că au găsit o cale să producă briciuri la un preț pe care să și-l permită oricine.—

Proiecte ca acesta dau naștere unei atmosfere plăcute la locul de muncă, unde eforturile tale capătă sens și începi să-ți dorești să pui cât mai multă pasiune în tot ceea ce faci.

în ceea ce privește echipele ca aceea care a găsit soluția producerii unui brici mai ieftin, există șanse bune ca munca lor să fie catalogată drept o „treabă bună”: unde se pune suflet, progresul devine vizibil, iar efortul depus capătă sens.

Liderii cu viziune de ansamblu

Să ne gândim puțin ce s-a întâmplat ani de-a rândul la Ben & Jerrys Ice Cream. Secretul uneia dintre cele mai apreciate arome de înghețată, Chocolate Fudge Brownie, este mărunțirea prăjituricii în cornet. Ben & Jerrys se aprovizionează cu asemenea minunății de prăjituri de la Greyston Bakery, undeva într-un cartier defavorizat din Bronx. Aici au găsit un sprijin persoane care aveau nevoie disperată de un loc de muncă, inclusiv părinți fără cămin pentru familiile lor, care acum locuiesc în locuințele sociale din apropiere. Mottoul micii brutării: „Nu angajăm oameni care să coacă prăjiturele. Coacem prăjiturele ca să angajăm oameni.”

O atitudine ca aceasta stă mărturie pentru acel gen de gândire aerisită de care este nevoie pentru soluționarea celor mai întortocheate dileme. Există însă și un ingredient ascuns care se găsește în fiecare soluție: potențarea atenției și a capacității de înțelegere — în noi, în ceilalți, în comunitatea și în societatea din care facem parte.

Este bine cunoscut faptul că liderii îi influențează sau îndrumă pe oameni către atingerea unui obiectiv comun.

Fie că vorbim de familie, de social media ori de organizație sau societate ca întreg, fiecare dintre noi este un lider, sub o formă sau alta.

Liderul bun, dar nu strălucitor, acționează după regulile unui sistem, urmărind beneficiile unui singur grup, executând o comandă de sus, tratând subiectele zilei. La polul celălalt, liderul remarcabil definește sarcina în sine, acționează pe mai multe fronturi și abordează cele mai dificile probleme. Liderii de excepție nu se mulțumesc să

acționeze în baza unui sistem și atât, ci întrevăd posibilități de dezvoltare și fac tot posibilul pentru a deveni mai buni, pentru ca pe de urma muncii lor să beneficieze un număr cât mai larg de oameni.

Mai există și acele suflete aparte care duc competența la rang de înțelepciune și ajung să acționeze pentru societatea în sine, nu pentru un grup restrâns de oameni. Sunt persoane care au darul de a gândi liber, de a gândi departe. Viziunea lor se înglobează în aceea mai largă, a umanității în general, nu a unui grup singular; ei îi privesc pe ceilalți ca pe „Noi”, nu ca pe „Noi și Ei”. Și sunt aceia care lasă o moștenire pentru generațiile ce au să vină — ei sunt liderii despre care se va vorbi după secole în șir. Sunt nume ca Jefferson și Lincoln, Gandhi și Mandela, Buddha și Isus. Una dintre cele mai sensibile probleme din ziua de azi este paradoxul epocii dezvoltării tehnologice: sistemele concepute de oameni afectează sistemele naturale care întrețin viața și care, potrivit cercetătorilor, se îndreaptă încet-încet către un colaps iminent. Găsirea de soluții presupune o gândire specifică Antropocenului, înțelegerea acelor puncte care stau la baza dinamicii acestor sisteme și stabilirea unui nou curs pentru un viitor mai bun. Există mai multe niveluri de complexitate a problemelor cu care se confruntă liderii de astăzi, iar orice situație întortocheată naște alte și alte provocări.

De pildă, dacă vorbim despre impactul stilului nostru de viață asupra sănătății celor din jur și asupra mediului, ajungem la concluzia că bogații sunt aceia care creează condiții mizere pentru săraci. Este de datoria noastră să demontăm și să reinventăm sistemele economice, să punem în balanță adevăratele nevoi umane, nu doar creșterea economică.

Cel mai bun exemplu: prăpastia dintre cei bogați și puternici și sărmanii de prin toate părțile globului. Este aproape un dat că puterea le aparține celor avuți, ceea ce îi

poate face uneori orbi la nevoile defavorizaților și indiferenți la suferințele acestora. Ei bine, cine mai poate spune că puterea este ceva bun?

„O civilizație ar trebui judecată nu după cum îi tratează pe aceia care sunt cel mai aproape de putere, ci după cum îi tratează pe aceia care se află cel mai departe de putere — fie că privim lucrurile sub raportul rasei, al religiei, sexului, situației financiare ori al clasei sociale — totul sub incidența timpului”, afirmă Larry Brilliant. „O civilizație aleasă ar trebui să aibă pentru aceștia iubire și compasiune.” În vreme ce o economie solidă oferă oportunități și beneficii incontestabile, nu trebuie scăpate din vedere aspecte mai puțin fericite, ca „bolile civilizației”, comparabile cu diabetul și hipertensiunea, accentuate de rigorile și preocupările de zi cu zi, care fac posibile asemenea stiluri de viață (neuitând, desigur, de acea minune a sistemului economic de astăzi, produsele fast-food). Această problemă se intensifică pe măsură ce serviciile medicale din toată lumea nu le sunt accesibile nici tuturor, nici la același standard.

Mai există și eternele probleme legate de discriminarea din sistemul educațional și de șansa de a urma o școală de prestigiu; există state și culturi care favorizează un anumit segment social în detrimentul altora; națiuni care se transformă în sisteme totalitariste.

Probleme de o asemenea complexitate și gravitate necesită o abordare orientată către soluții, care să facă apel la conștiința noastră, la atitudinea, la sensibilitatea și la compasiunea noastră, toate având la bază o subtilă înțelegere a sistemelor care guvernează societatea în care trăim.

Pentru a îndrăzni să sperăm în soluționarea unor astfel de situații de criză trebuie să avem lideri care fie capabili să aibă în vizor mai multe sisteme concomitent: geopolitic, economic și ecologic, pentru a numi doar câteva. Dar, din

nefericire pentru umanitate, mult prea mulți dintre liderii de astăzi sunt absorbiți de problemele cotidiene și pierd din vedere adevăratele provocări pe termen lung, cu care ne confruntăm ca specie.—

Peter Senge, profesor la MIT Sloan School of Management, a creat conceptul de „organizație bazată pe învățare”, într-o încercare de a introduce în lumea corporatistă ideea de înțelegere a sistemelor.¹⁵ „Pentru înțelegerea sistemelor este esențial orizontul temporal”, declară Senge. „Dacă acesta este unul prea scurt, vei ajunge să ignori cele mai importante curbe de feedback și vei căuta doar soluții de moment, total ineficiente pe termen mai lung. Însă dacă orizontul despre care vorbim este unul mai vast, vei avea șansa de a înțelege mai bine cum funcționează sistemele esențiale.”

„Cu cât mai larg este orizontul tău”, adaugă Senge, „cu atât mai adânc vei pătrunde rețeaua care stă la baza sistemului”.

Dar „transformarea sistemelor la scară largă este un lucru extrem de dificil”, spunea Rebecca Henderson, cu ocazia unei conferințe susținute la MIT despre sisteme la nivel global. Henderson ține cursuri de etică și ecologie la Harvard Business School și consideră că găsirea de soluții este strâns legată de noțiunea de sistem. De pildă, reciclarea, susține ea, reprezintă „schimbarea la nivel de cost”, pe când abandonarea ideii de combustibili fosili ar însemna o schimbare majoră de direcție (sistem).

Henderson, care ține un curs foarte popular despre „capitalismul reinventării” la Harvard Business School, salută ideea de a taxa tot ce înseamnă emisii de CO₂. Astfel, piețele mondiale ar favoriza orice demers menit să reducă aceste emisii.

La aceeași conferință despre sistemele globale la care a vorbit Henderson a luat cuvântul și Dalai Lama: „Trebuie să

îi determinăm pe cei cu putere de decizie să fie mai atenți la problemele care amenință umanitatea pe termen lung", cum ar fi criza ecologică și neconcordanța distribuirii remunerației pentru munca efectuată, „nu să privească lucrurile doar la nivel național”.

„Avem capacitatea de a gândi cu câteva secole înainte”, a mai spus Dalai Lama. „Începe o treabă chiar dacă știi că nu va fi gata în timpul vieții tale. Această generație are o responsabilitate: aceea de a remodela lumea. Dacă facem cu toții un efort susținut, poate că vom reuși. Chiar dacă în momentul de față soluția pare de neconceput, nu vă lăsați pradă deznădejdi. Abordați o atitudine pozitivă, cu entuziasm și voioșie, cu o mină optimistă.”

Să zicem că tripla concentrare ne poate ajuta să atingem succesul, însă finalitatea care este? Trebuie să ne punem întrebarea: ce anume urmărim să obținem făcând apel la talentele proprii ale fiecăruia? Dacă scopul nostru ține strict de interesele personale — beneficii egoiste, recompense imediate, orice pentru micul grup din care facem parte —, atunci, pe termen lung, suntem sortiți pieirii ca specie.

Punctul către care trebuie să ne îndreptăm atenția este mecanismul după care funcționează sistemele globale; mai multă considerație pentru nevoile celorlalți, mai ales ale celor defavorizați; o mai bună scrutare a orizontului temporal. Indiferent cu ce ne-am ocupa, ori ce decizii am lua, Dalai Lama ne sfătuiește să căutăm răspunsul la întrebările de mai jos:

Este ceva doar pentru sufletul meu ori și pentru ceilalți?

Pentru câțiva sau pentru cei mulți?

Pentru acum sau pentru mai târziu?

Note:

- 1 Alvin Weinberg a susținut ideea reactoarelor nucleare pe bază de toriu, asta pentru că nu pot provoca accidente dezastruoase precum cel de la Fukushima; combustibilul folosit pentru alimentarea lor are o durată de viață de două ori lungă decât a uraniului și, spre deosebire de acesta, nu poate fi folosit la crearea de arme nucleare. Există o mișcare care încurajează revenirea la reactoarele pe bază de toriu și renunțarea la acelea care folosesc uraniu. Vezi <http://www.the-weinberg-foundation.org/>.
- 2 Nu știu dacă Alvin a exprimat vreodată în fața publicului acea perspectivă, în ceea ce mă privește, sunt adeptul unui sistem care să satisfacă nevoile noastre în materie de energie pe bază de orice altceva decât elemente radioactive, cărbune ori petrol.
- 3 Alvin Weinberg, „Social Institutions and Nuclear Energy”, *Science*, 7 iulie 1972, p. 33.
- 4 National Intelligence Council, „Global Trends 2025: A Transformed World”, noiembrie 2008.
- 5 Ambele ar fi putut fi analizate ca studii de caz (însă nu s-a întâmplat asta) în Ronald Heifetz și Marty Linsky, *Leadership on the Line*, Harvard Business Review Press, Boston, 2002. Teoria lui Heifetz despre conducerea cameleonică lansează un apel în rândul liderilor de pretutindeni, îndemnându-i să-și asume riscul de a nu menaja publicul, dacă asta este pentru binele general, și sugerează anumite metode mai subtile pentru combaterea împotrivrării naturale a ascultătorului.
- 6 Jonathan Rose, *The Well-Tempered City*, programată pentru a fi publicată în 2014.
- 7 Jim Collins susține o teorie similară în lucrarea sa *Excelența în afaceri* (ediția a IV-a, Curtea Veche Publishing, 2012). Ceea ce Jim numește „lideri de nivelul cinci” sunt acei lideri care îndrăznesc să vadă

în perspectivă, creând condițiile unei schimbări substanțiale. Ei urmăresc prosperitatea pe o perioadă de câteva decenii, nu caută doar cifrele trimestriale; ei cooptează cât mai mulți colaboratori — nu doar pe acționari —, punând bazele unei echipe eficiente, conduse de loialitate și demnitate. Ei sunt modele de dedicare, venind cu o viziune cât mai cuprinzătoare și cu echivalentul de concentrare și determinare, rămânând modești, în același timp. Asemenea lideri, mai spune Collins, sunt aceia care conduc companii de top.

8 Potrivit unui chestionar Accenture care a vizat 750 de subiecți, toți directori de companii din toată lumea, mai bine de 90% dintre aceștia fac din sustenabilitate un obiectiv de atins. Vezi

<http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-un-global-compact-reports.aspx>.

9 Unilever nu cumpără direct de la fermieri, ci prin intermediul furnizorilor, și își va extinde rețeaua de furnizori tocmai pentru a-i coopta și pe micii fermieri care dețin lanțuri de ferme.

10 Chiar dacă acest lucru ar aduce un profit mai mare, rezultatele ar fluctua foarte mult, de la recoltă la recoltă, de la an la an.

11 Banca Mondială, „The Future of Small Farms: Synthesis Report”, World Development Report 2008,

<http://wdrOnline.worldbank.org/worldbank/a/nonwdrdetail/87>.

12 John Mackey, co-CEO la Whole Foods Market, a fost susținătorul principal al acestei perspective, pe care o vede ca parte a „capitalismului lucid”. De pildă, Mickey are un salariu de numai 14 ori mai mare decât acela pe care îl câștigă cel mai prost plătit muncitor de la Whole Foods; peștele care se vinde acolo este sortat cu mare grijă pentru

a nu influența negativ biodiversitatea oceanică — pentru a numi doar unul dintre principiile funcționale de acolo. Vezi John Mackey și Raj Sisodia, *Conscious Capitalism*, Harvard Business Review Press, Boston, 2013. Vezi și Rosabeth Moss Kanter, „How Great Companies Think Differently”, *Harvard Business Review*, noiembrie 2011, pp. 66-78.

13 Lama în valoare de cinci rupii nu este cea mai ieftină din India, însă este accesibilă celor mai mulți locuitori ai țării. Ellen Byron, „Gillette's Latest Innovation in Razors: The 11-Cent Blade”, *Wall Street Journal*, 1 octombrie 2010.

14 Potrivit regretatului consultant pe piața locurilor de muncă, Elliott Jacques, calitatea unui job ține de orizontul temporal al fiecăruia. Slujbe precum aceea de casier ori de polițist, mai spune el, încurajează planificarea pe o perioadă de la una la trei luni; conducătorii de echipă și micii întreprinzători manifestă tendința de a gândi în perspectivă, de la șase luni la un an. Directorii de companii mici și directorii de departamente din cadrul marilor companii gândesc zece ani în perspectivă. Și directorii generali ai marilor giganti din lumea corporatistă gândesc cu câteva decenii în perspectivă. Vezi Art Kleiner, „Elliott Jacques Levels with You”, *Strategy + Business*, trimestrul întâi, 2001.

Cea mai cunoscută carte a lui Peter Senge este *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Business, New York, 1990

.SURSE SUPLIMENTARE

Daniel Goleman

Pentru informații suplimentare: www.DanielGoleman.info.

Pentru a intra în legătură cu Daniel Goleman:

Contact@danielgoleman.info.

Organizații

Daniel Goleman este copreședinte al Collaborative for Research on Emoțional Intelligence in Organizations, din cadrul Rutgers University, care se ocupă cu studii academice și de practică organizațională: www.creio.org. De asemenea, este cofondator și membru al Mind and Life Institute, care a organizat conferințe-dialog între Dalai Lama și oameni de știință, iar acum susține o serie de inițiative printre care și cercetări având ca obiect diversele metode contemplative: www.mindandlife.org.

Daniel Goleman este cofondator al Collaborative for Academic, Social and Emoțional Learning, în prezent la University of Illinois, Chicago, entitate care a pus bazele metodologiei pentru instruirea socială/emoțională a copiilor din școli și care susține periodic studii care analizează programele educaționale: www.casel.org.

Informații despre atenția activă

The Center for Mindfulness in Medicine, Health Care, and Society, fondat de către Jon Kabat-Zinn, în cadrul University of Massachusetts Medical Center, a reprezentat forța motrice pentru programele, de acum larg răspândite, de reducere a stresului în domeniul sănătății, precum și în domenii ca sistemul penitenciar și terapie:

www.umassmed.edu/cfm.

Atenția activă în educație; sisteme și condiții de mediu: acestea sunt programe sub egida Garrison Institute: www.garrisoninstitute.org.

Systems and Sustainability a devenit un program afiliat la Peter Senge's Society for Organizational Learning: www.solonline.org.

Transparența ecologică în cadrul perspectivei bazate pe conceptul de sistem și privită prin lupa analizei unui ciclu de viață a pus bazele câtorva direcții de dezvoltare la New Earth Foundation, printre care Earthster, o platformă dedicată transparenței business-to-business în lanțurile de aprovizionare; apoi *Handprinter*, o metodă constructivă de

a monitoriza impactul acțiunilor noastre asupra mediului; și Social Hotspots, cu rol în identificarea de probleme precum inegalitatea socială ori condiții rele de muncă pentru angajații din lanțurile de aprovizionare:

www.newearth.info.

Leadershipul bazat pe atenția activă reprezintă nucleul muncii lui Chad- Meng Tan cu cei de la Google: Search Inside Yourself Leadership Institute. www.siyli.org.

Cărți și materiale audio recomandate

Teresa Amabile și Steven Kramer, *The Progress Principle*, Harvard Business Review Press, Boston, 2011.

Tara Bennett-Goleman, *Emotional Alchemy*, NY Three Rivers Press, New York, 2002.

Tara Bennett-Goleman, *Mind Whispering: A New Map to Freedom from Self-Defeating Emotional Habits*, HarperOne, San Francisco, 2013.

Mirabai Bush, *Mindfulness at Work I* (casetă audio), MA: MoreThanSound Productions, Northampton, 2013.

Thomas H. Davenport și John C. Beck, *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*, Harvard Business Review Press, Boston, 2002.

Richard J. Davidson și Sharon Begley, *The Emotional Life of Your Brain: How Its Unique Patterns Affect the Way You Think, Feel, and Live—and How You Can Change Them*, Plume, New York, 2012.

Jean Decety și William Ickes (editori), *The Social Neuroscience of Empathy*, MA: The MIT Press, Cambridge, 2011.

K. Anders Ericsson (edj), *The Road to Excellence: The Acquisition of Expert-Performance in the Arts and Sciences, Sports and Games*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, 1996.

Eugene T. Gendlin, *Focusing*, Bantam Books, New York, 1982.

- Bill George, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, NJ: Jossey-Bass, Hoboken, 2004.
- Daniel Goleman, *Ecological Intelligence*, Random House, New York, 2009.
- Daniel Goleman, *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*, MA: MoreThanSound Productions, Northampton, 2012.
- Daniel Goleman, *Relax* (caseta audio), MA: MoreThanSound Productions, Northampton, 2012.
- Daniel Goleman, *Social Intelligence*, Bantam Books, New York, 2006.
- Jon Kabat-Zinn, *Wherever You Go, There You Are*, Hyperion, New York, 2005.
- Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux, New York, 2013.
- Linda Lantieri, *Building Emotional Intelligence: Techniques to Cultivate Inner Strength in Children*, CO: Sounds True, Boulder, 2008.
- Michael Posner si Mary Rothbart, *Educating the Human Brain*, American Psychological Association, Washington, D.C., 2006.
- Daniel J. Siegel, *The Mindful Brain: Reflection and Attunement in the Cultivation of Weil-Being*, W.W. Norton & Company, New York, 2007.
- John D. Sterman, *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*, McGraw-Hill, New York, 2000.
- Chade-Meng Tan, *Search Inside Yourself The Unexpected Path to Achieving- Success, Happiness (and World Peace)*, HarperOne, San Francisco, 2012.